



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**Relatório de Resultados do
Levantamento de Necessidades de
Desenvolvimento de Gestores da UFSM
2025**

Santa Maria, RS
Abril, 2025

REITOR
Prof. LUCIANO SCHUCH

VICE-REITORA
Profa. MARTHA ADAIME

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Econ. FRANK LEONARDO CASADO

COORDENADORIA DE INGRESSO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO
Adm. MURILO DA SILVA DORNELLES

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
Ass. Adm. NAIRA TERESINHA AZEVEDO KAUS

Equipe Núcleo de Educação e Desenvolvimento
Adm. ANDRESSA FIGHERA
Ped. CAROLINE CÔRTEZ LACERDA
Adm. GÉSSICA LOVATO SÓRIO
Ass. Adm. MARIA APARECIDA CARDOSO NICOLOSO
Ass. Adm. NAIRA TERESINHA AZEVEDO KAUS
Adm. TARÍZI CIOCCARI GOMES COGO

Sumário

1.	Introdução	4
2.	Perfil dos Respondentes	4
2.1	Unidade de lotação	4
2.2	Categoria funcional	5
2.3	Sexo.....	5
2.4	Etnia.....	6
2.5	Ocupação de cargo de chefia	6
3.	Avaliação dos Gestores sobre suas Necessidades	7
3.1	Cargo de chefia ocupado	8
3.2	Tempo de experiência em cargo de gestão	8
3.3	Competências gerenciais mais desafiadoras.....	9
3.4	Questões abertas.....	10
3.5	Formatos preferenciais de capacitação	14
3.6	Repositório online	16
4.	Avaliação dos gestores na perspectiva do subordinado	17
4.1	Cargo e categoria funcional da chefia imediata	17
4.2	Competências gerenciais.....	18
4.3	Percepção sobre promoção de feedback e comunicação aberta e incentivo ao desenvolvimento profissional	19
4.4	Avaliação geral da chefia	20
4.5	Desafios percebidos na atuação da chefia	21
4.6	Sugestões de capacitações para chefias.....	22
4.7	Diversidade e Lideranças Negras	23
4.8	Conhecimento sobre a Trilha Atual.....	25
4.9	Preferências de comunicação sobre futuras capacitações	27
5.	Considerações Finais	27

1. Introdução

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), está promovendo a reformulação da Trilha de Desenvolvimento de Gestores, com o objetivo de fortalecer a formação das lideranças institucionais e alinhar suas competências aos desafios contemporâneos da gestão pública.

Como etapa fundamental desse processo, foi realizado, de 1º a 20 de abril de 2025, o **Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento de Gestores**, por meio da aplicação de um questionário online destinado a servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), com ou sem função de chefia. A pesquisa buscou identificar as principais dificuldades enfrentadas na prática da gestão, as áreas que demandam capacitação, os formatos preferenciais de aprendizagem e sugestões de conteúdos e ferramentas para compor o repositório de apoio aos gestores.

Este relatório apresenta os resultados obtidos na pesquisa, com análises qualitativas e quantitativas das respostas, oferecendo subsídios para a construção de uma Trilha de Desenvolvimento mais efetiva, dinâmica e alinhada às reais necessidades da comunidade universitária. A escuta ativa dos servidores reforça o compromisso da UFSM com a valorização das pessoas, o aprimoramento da gestão e a promoção de um ambiente institucional mais colaborativo, estratégico e humanizado.

2. Perfil dos Respondentes

A pesquisa foi realizada por meio de questionário online. Todos os servidores ativos da UFSM foram convidados a participar e obteve-se um total de 213 respondentes (aproximadamente 5% dos servidores da instituição). Esta seção apresenta uma visão geral do perfil dos servidores que participaram do Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, incluindo informações sobre a unidade de lotação, categoria funcional, sexo, etnia e ocupação de cargo de chefia.

2.1 Unidade de lotação

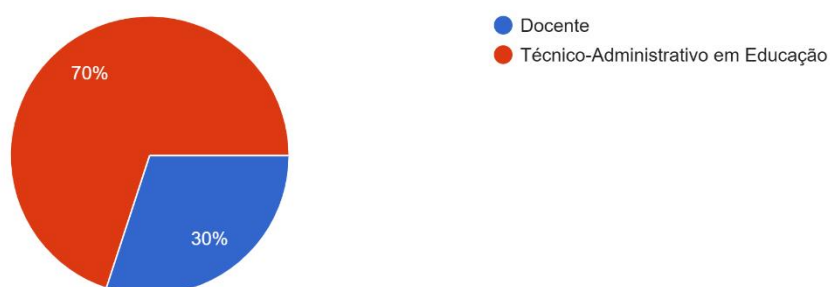
A análise da unidade de lotação dos respondentes demonstra uma ampla participação de diferentes setores da UFSM no levantamento. A maior parte das respostas foi registrada por servidores lotados na **Reitoria**, que representaram **30,0%** do total (64), seguida pelo **Centro de Tecnologia (CT)**, com **8,9%** (19). Por outro lado, algumas unidades apresentaram baixa participação, como o **Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)**, com apenas **4 (1,9%)**, e a **Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo**, que não registrou nenhuma resposta (**0%**).

Unidade	Respondentes	Percentual
Campus de Cachoeira do Sul	8	3,8%
Campus de Frederico Westphalen	9	4,2%
Campus de Palmeira das Missões	8	3,8%
Centro de Artes e Letras (CAL)	8	3,8%
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	14	6,6%
Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)	12	5,6%
Centro de Ciências Rurais (CCR)	17	8,0%
Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)	13	6,1%
Centro de Educação (CE)	10	4,7%
Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)	4	1,9%
Centro de Tecnologia (CT)	19	8,9%
Colégio Politécnico	7	3,3%
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM)	6	2,8%
Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM)	14	6,6%
Reitoria	64	30,0%
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo	0	0%
Total Geral	213	100,0%

2.2 Categoria funcional

A análise da categoria funcional dos respondentes demonstra uma maior participação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, que representaram **70,0%** do total (149). Já os Docentes representaram 30% do total (64).

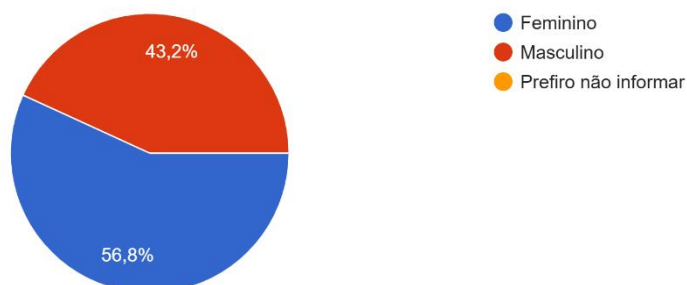
Categoria funcional
213 respostas



2.3 Sexo

Quanto ao sexo dos respondentes, observa-se uma maior participação de pessoas do sexo **feminino**, que representaram **56,8%** do total (**121**). Já os do sexo **masculino** corresponderam a **43,2%** (**92**). Essa distribuição está alinhada com a composição geral do quadro de servidores da UFSM, que contempla **53,4%** do sexo feminino e **46,6%** do sexo masculino.

Sexo
213 respostas



2.4 Etnia

A análise do perfil étnico-racial dos respondentes indica que a maioria dos indivíduos que se autodeclararam brancos, 90,6% (193); **5,2% (11) se declara pardo** e 3,3% (7) como **pretos**. Apenas 2 pessoas preferiram não informar. Quando comparados aos dados institucionais, observa-se proximidade com o quadro geral de servidores da UFSM, onde 92,1% são **brancos**, **5,5% são pardos** e 2,2% **pretos**.

Etnia	Respondentes
Branca	193
Parda	11
Preta	7
Prefiro não informar	2
Total Geral	213

2.5 Ocupação de cargo de chefia

A tabela apresenta a distribuição dos respondentes do levantamento conforme a ocupação de cargo de chefia, categoria funcional, sexo e etnia. Dos **213 respondentes**, **81 (38%)** ocupam cargos de chefia. Entre os **participantes que ocupam cargo de chefia**, observa-se que a maioria pertence à categoria **Técnico-Administrativo em Educação (TAE)**, representando **74%** desse grupo (60), enquanto os **Docentes** correspondem a **26%** (21). Em relação ao sexo, há predominância de pessoas do sexo **feminino**, que totalizam **46 (56,8%)**, frente a **35 do sexo masculino (43,2%)**. No que se refere à etnia, a maior parte se autodeclara **branca (73; 90%)**, enquanto **5 se identificam como pardos (6%)**, **3 como pretos (4%)**. Esses dados reforçam a importância de ampliar a diversidade étnico-racial nas posições de liderança da UFSM e de considerar as especificidades de gênero e categoria funcional no planejamento de ações formativas para gestores.

		Respondentes					População				
		Sem chefia		Com chefia		Total	Sem chefia		Com chefia		Total
Categoria	Docente	43	33%	21	26%	64	1581	43%	351	48%	1932
	TAE	89	67%	60	74%	149	2077	57%	385	52%	2462
Sexo	Fem	75	57%	46	57%	121	1996	55%	340	46%	2336
	Masc	57	43%	35	43%	92	1662	45%	396	54%	2058
Etnia	Branca	120	91%	73	90%	193	3375	92%	669	91%	4044
	Amarela	0	0%	0	0%	0	4	0%	1	0%	5
	Parda	6	5%	5	6%	11	185	5%	43	6%	228
	Preta	4	3%	3	4%	7	77	2%	20	3%	97
	Indígena	0	0%	0	0%	0	3	0%	0	0%	3
	Não informada	2	2%	0	0%	2	14	0%	3	0%	17
Total		132	100%	81	100%	213	3658	100%	736	100%	4394

Analisando os dados dos participantes da pesquisa que ocupam cargo de chefia em comparação com a população geral de chefias da instituição, é possível identificar que:

- Entre os respondentes com cargo de chefia, o percentual de pessoas negras (pretas e pardas) é de **9,9%** (8 de 81), enquanto população geral de chefias da instituição possui **8,6%** de pessoas negras (63 de 736), sugerindo uma leve **sub-representação**.
- Enquanto mulheres representam **46% das chefias na população geral**, entre os respondentes com cargo de chefia esse número é **57%**, indicando uma **maior adesão feminina à pesquisa**.
- TAEs correspondem a **52% das chefias na instituição**, mas foram **74% dos respondentes com cargo de chefia**, sinalizando maior participação desse grupo na pesquisa e possivelmente maior interesse ou necessidade percebida em capacitação.
- Docentes representam **48% das chefias** na UFSM, mas foram apenas **26% dos respondentes com chefia** — um dado que **aponta menor engajamento desse grupo na pesquisa**. Essa diferença pode indicar a necessidade de ações mais direcionadas para docentes em cargos de liderança, seja na comunicação, no formato ou na abordagem das ações formativas.

3. Avaliação dos Gestores sobre suas Necessidades

Esta seção do relatório reúne e analisa as respostas fornecidas pelos servidores da UFSM que atualmente exercem cargos de chefia, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados na prática da gestão e mapear as demandas por desenvolvimento de competências gerenciais. Ao compreender as experiências diretas desses gestores, a proposta é subsidiar a

reformulação da Trilha de Desenvolvimento de Gestores com base em evidências reais e contextualizadas.

As questões desta parte do questionário abordaram tanto aspectos objetivos, como o cargo exercido, o tempo de experiência em funções de gestão e as modalidades preferenciais de capacitação, quanto aspectos subjetivos, por meio de perguntas abertas que permitiram aos participantes descrever, com suas próprias palavras, os desafios enfrentados em relação às competências gerenciais: liderança, tomada de decisão, comunicação gerencial, administração de conflitos e equilíbrio emocional. Também foram investigadas as competências consideradas mais desafiadoras, os formatos de capacitação mais adequados e o interesse em um repositório online de apoio à gestão.

A análise a seguir busca sistematizar essas percepções, destacando padrões e recorrências nas respostas, bem como sugestões e expectativas dos gestores sobre o desenvolvimento de suas competências. Esses dados são fundamentais para a construção de ações formativas mais alinhadas à realidade vivenciada pelas lideranças da UFSM e para o fortalecimento de uma cultura institucional de aprendizagem contínua e apoio à gestão.

3.1 Cargo de chefia ocupado

A distribuição dos cargos de chefia entre os respondentes indica uma maior concentração nas funções gratificadas **FG1** (com **38**) e **FG4** (com **17**), totalizando **81 servidores** em diferentes níveis de funções e cargos comissionados.

Cargo ocupado	Respondentes
CD2	1
CD3	6
CD4	7
FCC	4
FG1	38
FG2	1
FG3	5
FG4	17
FG5	1
FG6	1
Total Geral	81

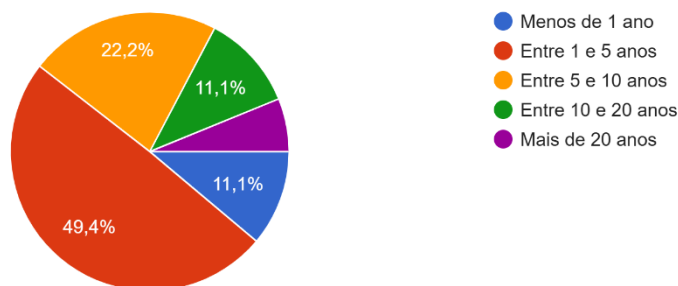
3.2 Tempo de experiência em cargo de gestão

Em relação ao tempo de experiência em cargos de gestão na UFSM, a maioria dos respondentes atua na função há **entre 1 e 5 anos (40 servidores)**, seguida por **18** com **entre 5 e 10 anos**, **9** com **menos de 1 ano**, **9** com **entre 10**

e 20 anos, e 5 com mais de 20 anos. Esses dados revelam uma predominância de gestores com experiência recente, o que reforça a importância de ações formativas contínuas para apoiar e qualificar essas lideranças em desenvolvimento.

Qual seu tempo de experiência em cargo de gestão na UFSM?

81 respostas

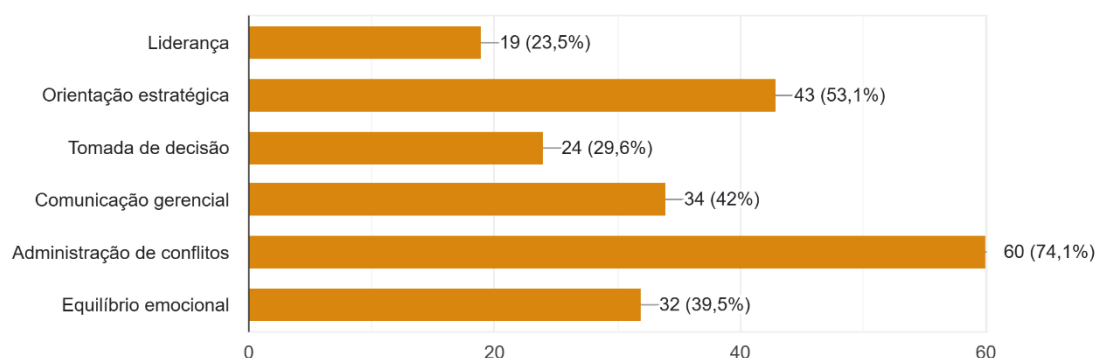


3.3 Competências gerenciais mais desafiadoras

A análise das competências gerenciais consideradas mais desafiadoras pelos gestores da UFSM revela que a **Administração de Conflitos** foi a mais citada, indicada por **74,1%** dos respondentes (60 gestores). Em seguida, aparecem **Orientação Estratégica** (53,1%) e **Comunicação Gerencial** (42%), apontadas como áreas que exigem maior desenvolvimento. **Equilíbrio Emocional** também se destacou, com 39,5% das respostas, seguido por **Tomada de Decisão** (29,6%) e **Liderança** (23,5%).

Das competências gerenciais listadas abaixo, quais você considera mais desafiadoras na sua atuação como gestor(a)? (Marque até 3 opções)

81 respostas



3.4 Questões abertas

Esta seção apresenta a análise qualitativa das respostas às perguntas abertas do questionário, nas quais os gestores puderam descrever, com suas próprias palavras, os principais desafios enfrentados em relação às competências gerenciais: **liderança, tomada de decisão, comunicação gerencial, administração de conflitos e equilíbrio emocional**. As contribuições oferecidas revelam experiências concretas do cotidiano da gestão na UFSM, evidenciando tanto dificuldades operacionais quanto aspectos subjetivos da prática de liderar pessoas e processos em contextos institucionais complexos.

3.4.1 Sobre **Liderança**, quais desafios você enfrenta no seu dia a dia?

A análise das respostas sobre os desafios enfrentados na liderança revela que a principal dificuldade relatada pelos gestores da UFSM está relacionada à **motivação e engajamento das equipes**. Muitos servidores apontam a dificuldade em manter o comprometimento dos colegas com as atividades, especialmente diante de contextos de desmotivação, resistência a mudanças e baixa valorização do trabalho. O desafio de motivar pessoas que “sempre fizeram assim” ou que não reconhecem a importância das ações propostas pelos líderes foi recorrente.

Outro ponto central identificado está na **gestão de pessoas e conflitos**, com destaque para a convivência com diferentes perfis, expectativas e estilos de trabalho. A necessidade de desenvolver habilidades como escuta ativa, empatia, inteligência emocional e comunicação eficaz aparece com frequência, assim como a dificuldade em administrar conflitos, delegar tarefas e organizar rotinas de trabalho. Questões relacionadas à autoridade também foram mencionadas, incluindo resistência à chefia feminina e desafios enfrentados por técnicos-administrativos em cargos de liderança.

Por fim, muitos gestores apontam a **falta de preparo institucional para o exercício da liderança**. Há relatos de ausência de capacitação específica, insegurança para tomada de decisões e sobrecarga de demandas administrativas. Soma-se a isso a percepção de desvalorização da função de chefia, especialmente em setores onde a liderança não é reconhecida ou apoiada. Esses dados reforçam a importância de uma trilha estruturada de capacitação, contínua e sensível às realidades enfrentadas pelos gestores da UFSM.

3.4.2 Sobre **Tomada de Decisão**, quais aspectos você acredita que poderiam ser melhor desenvolvidos?

As respostas apontam com frequência a **falta de agilidade nos fluxos institucionais** e a **burocratização dos processos** como entraves significativos à tomada de decisão. Muitos servidores relatam que decisões são retardadas devido à dependência de outros setores, morosidade nos trâmites e centralização do poder decisório em instâncias superiores. A ausência de

autonomia das chefias para resolver questões operacionais cotidianas, bem como a sobreposição ou lacunas normativas, também foi destacada como fator que gera insegurança e lentidão no processo decisório.

Outro aspecto amplamente mencionado é a **falta de informações claras, acessíveis e atualizadas** para embasar decisões. Respondentes relatam dificuldades em obter dados institucionais, compreender normativas e contar com comunicação eficaz entre os setores, resultando em decisões tomadas sob pressão, com base em percepções parciais ou pouco embasadas tecnicamente. Foi citada ainda a importância de desenvolver competências como análise crítica, uso de dados, compreensão da legislação e ética na gestão pública.

Por fim, surgem também **questões relacionadas à cultura institucional e às habilidades pessoais**. Alguns gestores demonstram preferência por decisões compartilhadas, colaborativas e mais horizontais, enquanto outros indicam necessidade de capacitação para ganhar mais segurança, clareza de prioridades e domínio de técnicas específicas de decisão. A necessidade de articulação com níveis estratégicos da UFSM e o estímulo à troca de experiências entre chefias aparecem como potenciais caminhos para decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos institucionais.

*3.4.3 Sobre **Comunicação Gerencial**, há alguma dificuldade específica que impacta a sua gestão?*

Um dos principais pontos destacados refere-se à **comunicação institucional descentralizada e pouco padronizada**. Muitos gestores relatam que as informações importantes nem sempre chegam com clareza ou de forma oficial, o que compromete a tomada de decisão e a articulação com outros setores. A ausência de canais formais e confiáveis leva ao uso excessivo de ferramentas como WhatsApp, o que, embora resolutivo em alguns casos, gera sobrecarga, extrapola horários e impacta o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Outro aspecto recorrente está relacionado à **dificuldade em adaptar a comunicação ao perfil da equipe e às exigências do contexto organizacional**. Foram citadas situações em que os gestores enfrentam resistência de colegas ou subordinados, dificuldades para comunicar objetivos e expectativas, ou para transmitir feedbacks de maneira eficaz. Alguns gestores também mencionaram a necessidade de melhorar sua própria habilidade de comunicação, especialmente no uso de Comunicação Não-Violenta (CNV), na clareza ao expor ideias e na escuta ativa.

Por último, destaca-se o impacto da **falta de alinhamento entre setores e níveis hierárquicos**. A percepção de ruídos na comunicação entre direções, pró-reitorias e setores operacionais foi apontada como um obstáculo importante, especialmente quando decisões chegam já tomadas, sem espaço para diálogo ou contextualização. Essa desconexão contribui para o sentimento de desvalorização e para a perda de engajamento da equipe, afetando diretamente o desempenho da gestão e a efetividade das lideranças.

3.4.4 Sobre **Administração de Conflitos**, quais situações mais exigem habilidades nessa área?

A maioria dos respondentes destaca que os conflitos mais frequentes ocorrem no convívio diário entre servidores, especialmente em virtude de **diferenças de perfil, comportamentos, resistência à hierarquia ou à divisão de tarefas**. Dificuldades na convivência entre colegas, disputas de poder e desentendimentos interpessoais são mencionados como fontes comuns de tensão. Em vários casos, os gestores relatam a necessidade de escuta ativa e equilíbrio para mediar essas situações sem agravá-las.

Outro fator importante é a **imaturidade emocional e falta de limites nas relações profissionais**, apontadas como causas de conflitos recorrentes. Gestores mencionam que a dificuldade em separar questões pessoais das responsabilidades profissionais, a resistência a feedbacks e o despreparo para lidar com frustrações ou negativas acabam exigindo habilidades avançadas de mediação. Situações como assédio moral, falta de colaboração e disputas internas também foram relatadas, exigindo sensibilidade e, ao mesmo tempo, firmeza na condução dos processos.

Por fim, há também conflitos mais amplos, de natureza **institucional ou intersetorial**, como a falta de alinhamento entre setores, disputas entre unidades e ausência de cultura colaborativa. Participantes destacam que a falta de clareza nos objetivos institucionais e a setorização excessiva geram resistências e dificultam o trabalho conjunto. Nesse contexto, os gestores indicam a importância de desenvolver habilidades como comunicação não-violenta, condução de conversas difíceis e fortalecimento da empatia e do senso de equipe, como meios de prevenir e lidar melhor com os conflitos.

3.4.5 Sobre **Equilíbrio Emocional**, quais são as principais dificuldades para conciliar demandas institucionais e bem-estar?

Uma das principais dificuldades relatadas é a **invasão da vida pessoal pelas demandas profissionais**, especialmente por meio de mensagens fora do expediente, uso institucionalizado do WhatsApp e pressões para disponibilidade constante. Muitos servidores destacam a dificuldade em impor limites, o que compromete o tempo de descanso, convivência familiar e recuperação física e emocional. Essa sobreposição entre trabalho e vida pessoal aparece como um fator crítico para o desequilíbrio.

Outro aspecto amplamente mencionado refere-se à **sobrecarga de trabalho e à pressão por resultados em contextos de recursos humanos e estruturais limitados**. A multiplicidade de tarefas, as demandas urgentes, a dificuldade em delegar e o acúmulo de funções administrativas geram estresse contínuo. Além disso, a falta de reconhecimento institucional, a rigidez de processos e a ausência de suporte adequado por parte das instâncias superiores contribuem para a sensação de esgotamento emocional entre os gestores.

Enfim, os respondentes apontam a importância do **autoconhecimento, inteligência emocional e apoio institucional** para manter o equilíbrio no ambiente de trabalho. Há o reconhecimento de que o equilíbrio emocional é uma competência em construção, que exige esforço individual, mas também condições favoráveis por parte da instituição. Alguns relatos positivos mencionam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), especialmente na modalidade teletrabalho, tem contribuído para melhorar a qualidade de vida e o engajamento das equipes, oferecendo caminhos para um modelo de gestão mais saudável.

3.4.6 *Resumo dos principais desafios e dificuldades apontados e ações de desenvolvimento recomendadas*

Com base no resumo dos principais desafios e dificuldades apontados pelos gestores nas diferentes competências gerenciais, foram sugeridas **ações de desenvolvimento específicas** que podem contribuir para o enfrentamento dessas demandas, as quais estão elencadas no quadro a seguir.

Competência	Principais desafios e dificuldades	Ações de desenvolvimento recomendadas
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em manter a equipe engajada e motivada - Convivência com perfis diversos e resistência a mudanças - Ausência de preparo formal para liderar 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas de liderança situacional - Curso “Sou Gestor e Agora” - Trocas de experiência entre gestores - Workshops sobre motivação
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de autonomia e excesso de burocracia - Decisões com base em informações incompletas - Baixo conhecimento sobre normas, dados e processos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação em análise de dados para decisões - Capacitação em gestão de riscos - Oficinas de simulações decisórias
Comunicação Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza e fluidez na comunicação entre setores - Excesso de canais informais (ex: WhatsApp) - Dificuldade em dar feedback e adaptar a linguagem aos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Comunicação Não-Violenta - Treinamento em feedback e escuta ativa - Capacitação sobre Comunicação Institucional
Administração de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos interpessoais e falta de cooperação entre colegas - Dificuldade de mediação imparcial - Resistência à hierarquia ou à divisão de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação em mediação e negociação - Rodas de conversa sobre convivência no trabalho - Oficinas sobre empatia e escuta
Equilíbrio Emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Invasão do trabalho na vida pessoal (mensagens fora do expediente) - Sobrecarga de demandas e pressão constante - Falta de reconhecimento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas sobre inteligência emocional - Gestão do tempo e prioridades - Apoio institucional à saúde mental

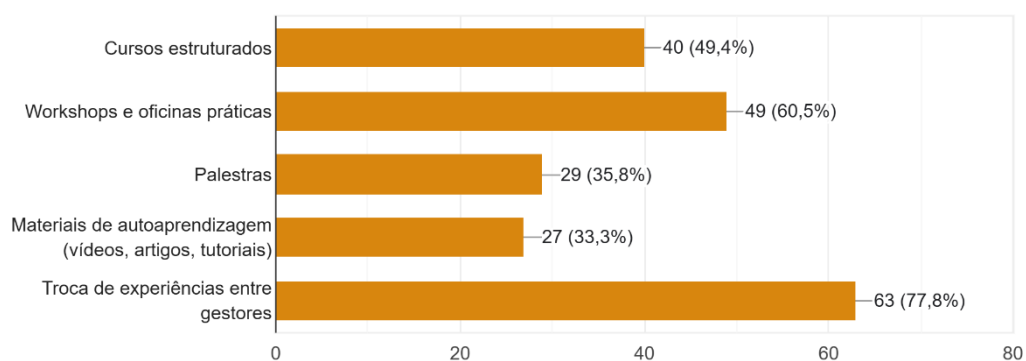
3.5 Formatos preferenciais de capacitação

A análise dos formatos preferenciais de capacitação revela que os gestores da UFSM têm uma forte preferência pelo formato **troca de experiências entre gestores**, com um total de 63 votos, destacando a importância de aprender com as vivências de outros profissionais. **Workshops e oficinas práticas** também são altamente apreciados, com 49 respostas, sugerindo que as atividades interativas são vistas como fundamentais para um aprendizado eficaz. Já **cursos estruturados** (40 votos) e **palestras** (29 votos) têm um papel relevante, mas com menor destaque. Em relação aos materiais de autoaprendizagem, como vídeos e artigos, essa modalidade obteve 27 votos, indicando que, embora seja útil, não é a prioridade em comparação com as opções mais dinâmicas e interativas.

Quanto à modalidade preferida de capacitação, a maioria dos participantes optou pelo **formato presencial** (39 votos), seguido pelo **híbrido** (37 votos), sugerindo uma tendência por métodos que integrem tanto o ambiente físico quanto o digital. A modalidade online assíncrona (26 votos) também apresenta certa aceitação, enquanto o online síncrono (25 votos) tem menos adesão, apontando uma preferência por cursos que permitam flexibilidade. Quando se trata dos dias da semana mais adequados para participar de capacitações presenciais ou online ao vivo, **quarta-feira** foi o dia de maior preferência (38 votos), seguido de **terça e quinta-feira** (32 votos cada). Em termos de horário, a **manhã** é claramente o período mais escolhido (56 votos), indicando que os participantes preferem capacitações no início do dia.

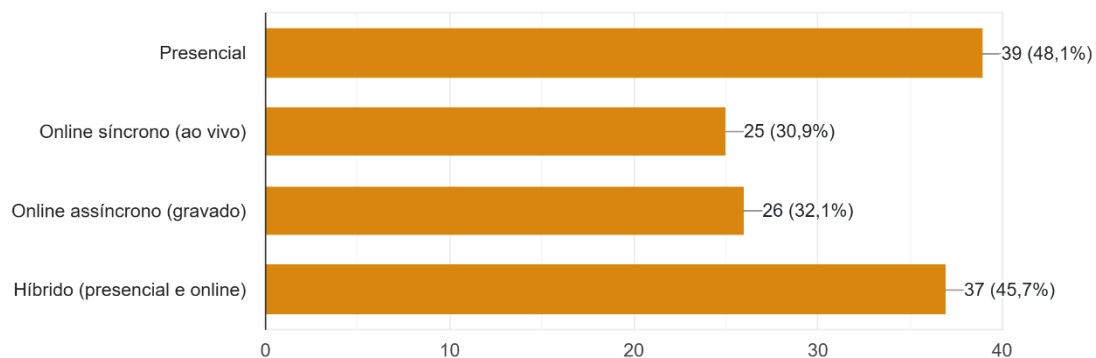
Que tipo de capacitação você considera mais importante para o desenvolvimento dessas competências? (Marque as que julgar necessárias)

81 respostas



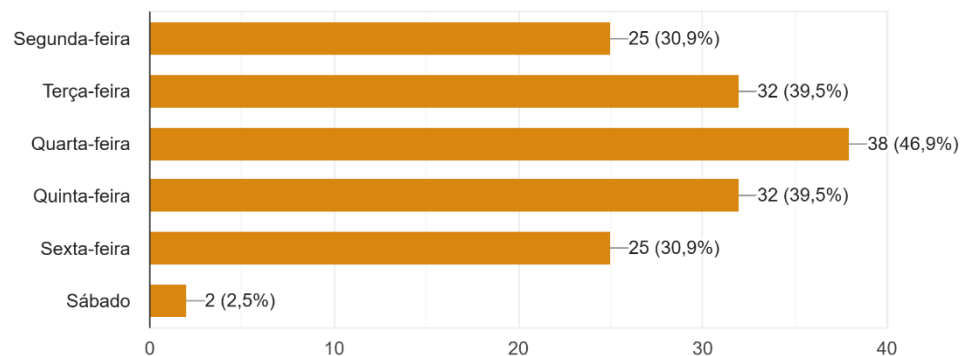
Qual modalidade de capacitação você prefere? (Marque até 2 opções)

81 respostas



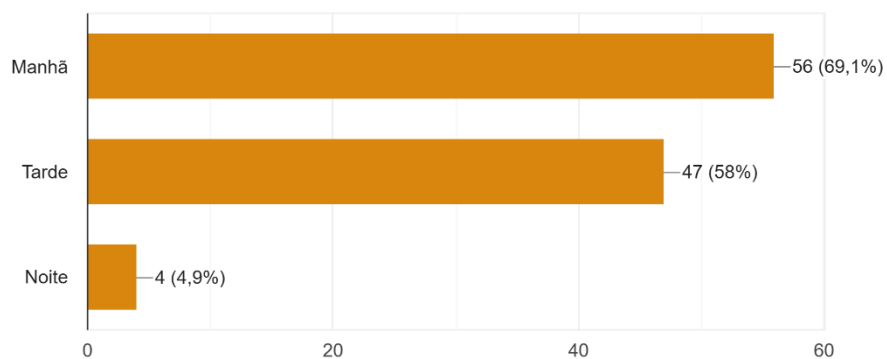
Caso sejam ofertadas capacitações presenciais ou online ao vivo, quais dias da semana seriam mais adequados para sua participação? (Marque até 2 opções)

81 respostas



Qual período do dia seria mais adequado? (Marque até 2 opções)

81 respostas



3.6 Repositório online

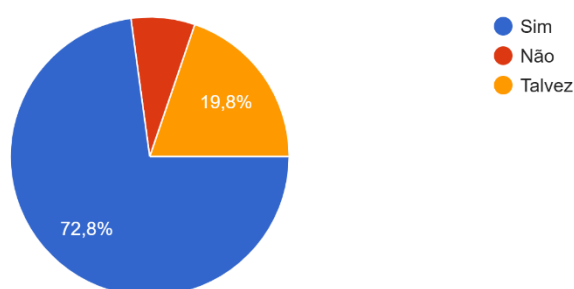
Com o objetivo de compreender a opinião dos gestores sobre a utilização de um repositório digital contendo tutoriais e materiais de apoio, o questionário incluiu questões para avaliar a utilidade dessa ferramenta no contexto de suas funções e identificar quais conteúdos seriam mais relevantes e valorizados. As respostas obtidas permitem subsidiar o planejamento de um diretório que atenda de forma prática e eficiente às necessidades e expectativas dos gestores.

3.6.1 Utilização do Repositório Online

A maioria dos gestores demonstrou interesse na utilização de um repositório online com tutoriais e materiais de apoio para gestores, com 59 respondentes afirmando que utilizariam essa ferramenta. Outros 16 gestores indicaram que talvez adotassem o repositório, dependendo das circunstâncias ou dos conteúdos disponíveis, enquanto 6 gestores não veem utilidade nesse tipo de recurso. Esses dados refletem uma aceitação significativa da ideia, evidenciando a importância de oferecer um banco de dados acessível e útil para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão.

Você utilizaria um repositório online com tutoriais e materiais de apoio para gestores?

81 respostas



3.6.2 Sugestões de conteúdos para o Repositório

A tabela a seguir apresenta uma síntese das respostas à pergunta "Que conteúdos você gostaria que estivessem disponíveis nesse repositório?". Com base nas respostas dos gestores, foram identificados os temas e formatos de recursos mais valorizados. Esta análise ajudará a direcionar a organização e o conteúdo do repositório, garantindo que ele seja relevante e alinhado às expectativas dos gestores, oferecendo materiais que contribuam para uma gestão mais eficiente e assertiva.

Categoria	Assunto	Formatos
Conteúdos práticos e administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas da UFSM (ex: Polare, ponto eletrônico, férias, avaliações) Processos comuns para chefias e procedimentos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Cartilhas, guias e tutoriais Fluxogramas Infográficos

Categoria	Assunto	Formatos
	<ul style="list-style-type: none"> • Marcação de férias, solicitações de afastamentos, remoções, entre outros • Atribuições e responsabilidades dos gestores • Normas institucionais e legislação aplicável • Ferramentas digitais para gestão (Trello, Google Workspace, Bizagi, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas frequentes (FAQ) • Modelos de documentos, formulários
Conteúdos voltados ao desenvolvimento de competências gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e gestão de equipes • Comunicação gerencial e comunicação não violenta (CNV) • Administração e mediação de conflitos • Tomada de decisão e gestão de riscos • Inteligência emocional e autoconhecimento • Conversas difíceis e feedbacks • Gestão do tempo e produtividade • Equilíbrio emocional e saúde mental no trabalho • Estratégias de motivação e engajamento de equipe • Cultura organizacional e ética pública • Gestão por competências e desenvolvimento de talentos • Inovação, gestão de mudanças e sustentabilidade institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos curtos e videoaulas • Podcasts e áudios informativos • Artigos, e-books e textos de leitura rápida • Relatos de casos de sucesso e experiências de outros setores da UFSM

4. Avaliação dos gestores na perspectiva do subordinado

Essa seção tem como objetivo apresentar as percepções e avaliações dos subordinados sobre a atuação de seus gestores imediatos, buscando identificar áreas de melhoria e as competências necessárias para o aprimoramento da gestão. Através das perguntas formuladas, foram abordados aspectos como a percepção sobre as competências gerenciais de suas chefias, a frequência e qualidade da comunicação e do feedback, e os desafios enfrentados pelos gestores no dia a dia. Além disso, a seção busca avaliar o incentivo ao desenvolvimento profissional da equipe e explorar sugestões para capacitações que possam contribuir para uma liderança mais eficaz e adaptada às necessidades do time.

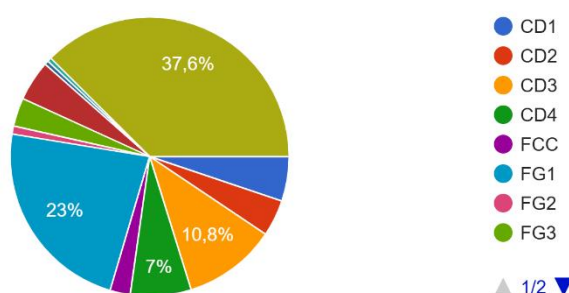
Os resultados obtidos a partir dessas perguntas também permitem uma análise mais profunda sobre a diversidade racial nas lideranças e as ações que a UFSM poderia adotar para promover maior representatividade de lideranças negras na gestão. As respostas fornecem um panorama valioso sobre a percepção dos subordinados, permitindo que a instituição identifique oportunidades para a melhoria da gestão e promova ações de capacitação mais direcionadas, com foco no desenvolvimento das competências dos gestores e no fortalecimento de uma cultura organizacional inclusiva e eficaz.

4.1 Cargo e categoria funcional da chefia imediata

Os dados sobre a chefia imediata dos respondentes indicam uma distribuição relativamente equilibrada entre as categorias funcionais: **106 chefias são ocupadas por Docentes** e **107 por Técnico-Administrativos em Educação (TAEs)**. Em relação ao tipo de cargo, há uma diversidade de funções ocupadas, com destaque para **FG1 (49)**, **CD3 (23)** e **CD4 (15)**. No entanto, chama atenção o elevado número de sujeitos que **não souberam informar o cargo da chefia imediata (80 pessoas)**, o que pode indicar uma lacuna de comunicação institucional ou desconhecimento sobre a estrutura formal de liderança.

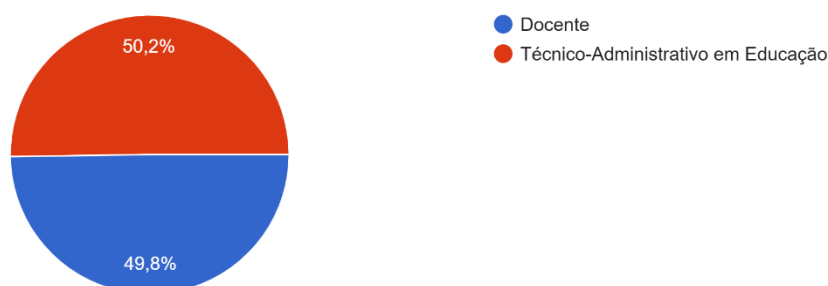
Qual cargo sua chefia imediata ocupa?

213 respostas



Qual a categoria funcional de sua chefia imediata?

213 respostas



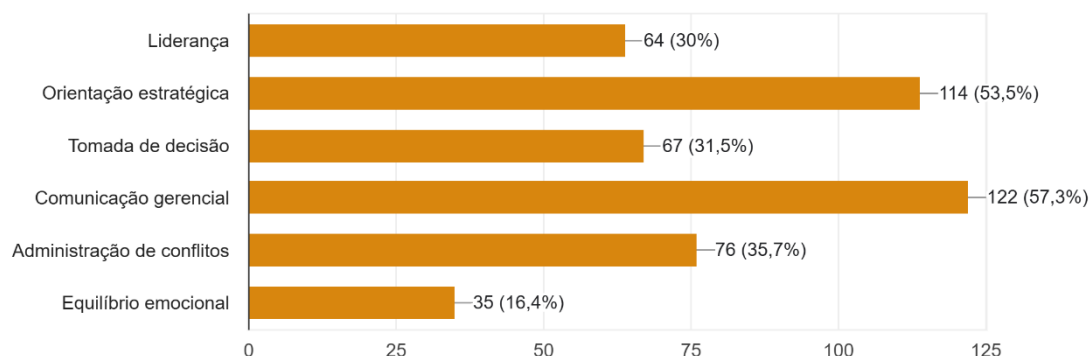
4.2 Competências gerenciais

À pergunta “**Na sua percepção, quais são as principais competências gerenciais que sua chefia precisa aprimorar?**”, os respondentes apontaram com maior frequência as competências de **Comunicação Gerencial (122 indicações)** e **Orientação Estratégica (114 indicações)**, seguidas por **Administração de Conflitos (76)**, **Tomada de Decisão (67)**, **Liderança (64)** e **Equilíbrio Emocional (35)**. A listagem apresentada no questionário contempla as competências gerenciais mapeadas institucionalmente para os gestores da UFSM, e os resultados evidenciam a percepção dos servidores de que é necessário investir no fortalecimento das habilidades relacionadas à clareza na

comunicação, visão estratégica, condução de equipes e gestão de situações complexas. Esses dados reforçam a importância de ações formativas direcionadas, que promovam o desenvolvimento dessas competências no cotidiano da gestão universitária.

Na sua percepção, quais são as principais competências gerenciais que sua chefia precisa aprimorar? (Marque até 3 opções)

213 respostas



Além das competências gerenciais previamente listadas, os servidores foram convidados a indicar outras competências que consideram importantes para o aprimoramento dos gestores. As mais citadas foram **Relacionamento Interpessoal (74 indicações)** e **Gestão do Tempo e Produtividade (73)**, seguidas por **Conhecimento técnico das atividades do setor (62)** e **Utilização de recursos tecnológicos (53)**. Também se destacaram a necessidade de maior domínio sobre **normativas e legislação pública (45)** e o desenvolvimento de uma **gestão inclusiva e com respeito à diversidade (29)**. As respostas do campo aberto trouxeram sugestões complementares, como **liderança colaborativa, planejamento, comunicação não violenta, gestão financeira e prestação de contas**, evidenciando a complexidade e a diversidade de expectativas em relação à atuação das lideranças. Esses dados ampliam a compreensão sobre as necessidades formativas das chefias e indicam temas estratégicos a serem incorporados na Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM.

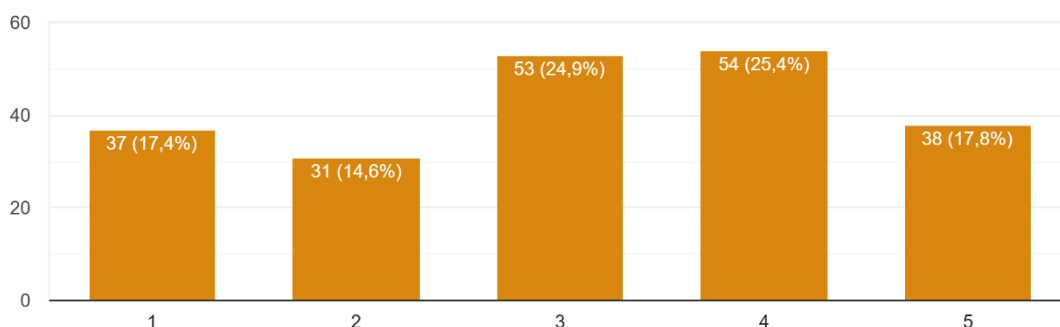
4.3 Percepção sobre promoção de feedback e comunicação aberta e incentivo ao desenvolvimento profissional

Os dados revelam percepções variadas quanto à atuação dos gestores no que se refere à comunicação e ao incentivo ao desenvolvimento profissional. Na pergunta **“Com que frequência sua chefia promove feedback e comunicação aberta com a equipe?”**, respondida em uma **escala de 1 a 5** (sendo **1 = nunca** e **5 = sempre**), a **média obtida foi de 3,12**, indicando uma percepção intermediária por parte dos servidores. Destaca-se, contudo, que **37**

respondentes indicaram que esse tipo de comunicação “nunca” ocorre (nota 1), o que reforça a existência de lacunas importantes em determinados contextos. Já sobre o incentivo ao desenvolvimento profissional da equipe, a maioria afirmou que isso ocorre **frequentemente (100 respostas)** ou **ocasionalmente (71)**, embora **42 servidores** tenham indicado que esse incentivo ocorre **raramente ou nunca**. Esses resultados reforçam a importância de fortalecer uma cultura de diálogo constante, escuta ativa e valorização profissional no âmbito da gestão universitária.

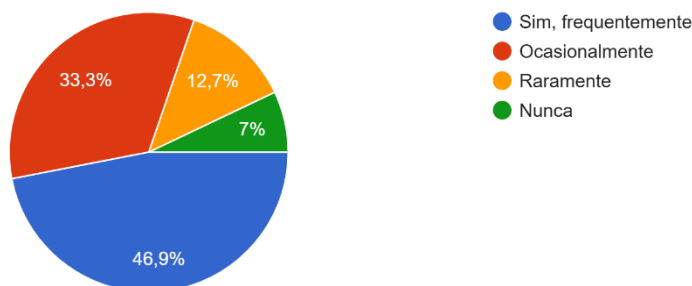
Com que frequência sua chefia promove feedback e comunicação aberta com a equipe?

213 respostas



Você sente que sua chefia incentiva o desenvolvimento profissional da equipe?

213 respostas

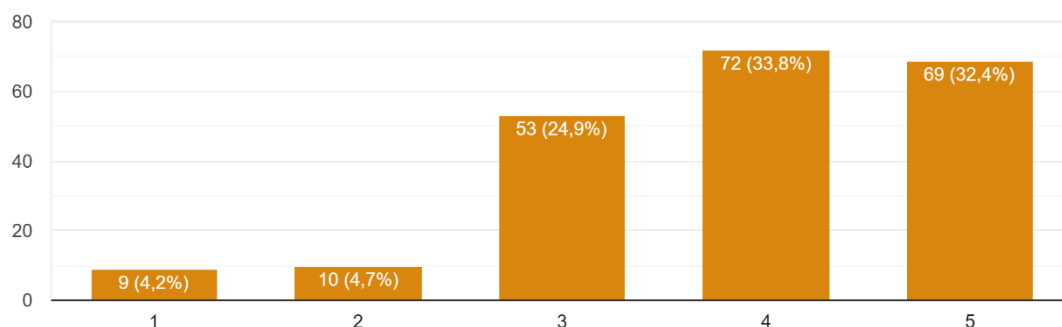


4.4 Avaliação geral da chefia

A pergunta "Qual sua avaliação geral sobre a atuação de sua chefia da Unidade?" obteve uma média de 3,85, refletindo uma **percepção geral positiva**, mas com margem para melhorias. A escala utilizada variava de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), e as respostas se distribuíram da seguinte forma: 9 para a opção 1, 10 para a opção 2, 53 para a opção 3 (Neutro), 72 para a opção 4 (Satisfeito) e 69 para a opção 5 (Muito Satisfeito). A maioria dos respondentes se posicionou entre as opções 4 e 5, indicando satisfação com a chefia, mas a presença de respostas nas opções 1 e 2 sugere que ainda existem áreas que necessitam de atenção e aprimoramento.

Qual sua avaliação geral sobre a atuação de sua chefia da Unidade:

213 respostas



4.5 Desafios percebidos na atuação da chefia

As respostas à pergunta aberta “Quais desafios ou dificuldades você percebe na atuação da sua chefia?” foram agrupadas com base nas competências gerenciais da UFSM. Quando não foi possível relacionar diretamente a uma competência, foram criadas categorias adicionais que refletem fatores estruturais ou organizacionais relevantes.

Competência/Categoria	Freq.	Termos considerados
Liderança	45	Motivar a equipe, engajamento dos subordinados, liderar, inspirar, dar autonomia, valorizar servidores, espírito de equipe, assumir responsabilidades.
Tomada de Decisão	31	Dificuldade para decidir, indecisão, excesso de delegação, fugir de responsabilidades, falta de firmeza, insegurança ao tomar decisões.
Comunicação Gerencial	37	Comunicação falha, ausência de feedback, falta de escuta, falta de clareza nas decisões, pouco diálogo, dificuldade de transmitir informações.
Equilíbrio Emocional	11	Instabilidade emocional, dificuldade com pressão, falta de controle emocional, insegurança, resistência à crítica, sobrecarga emocional.
Administração de Conflitos	23	Conflitos com colegas, falta de empatia, dificuldade de relacionamento, ausência de mediação, resistência a mudanças, lidar com egos.
Orientação Estratégica	16	Ausência de visão de longo prazo, falta de planejamento, foco em ações pontuais, falta de direção estratégica, ausência de metas.
Falta de Conhecimento em Gestão	38	Falta de preparo para o cargo, docente em cargo administrativo sem formação, desconhecimento de normas e processos, amadorismo na gestão.
Gestão do Tempo e Sobrecarga	35	Excesso de funções, acúmulo de atividades, falta de tempo para a gestão, conciliação com docência, excesso de demandas.
Fatores Institucionais	19	Burocracia excessiva, estrutura institucional engessada, falta de valorização institucional, dificuldade de articulação com instâncias superiores.

Competência/Categoria	Freq.	Termos considerados
Infraestrutura e Recursos	16	Escassez de recursos financeiros e humanos, ausência de insumos, limitações estruturais da UFSM, precarização das condições de trabalho.

Esses dados evidenciam que, embora muitos desafios enfrentados pelos gestores estejam relacionados ao desenvolvimento de competências gerenciais, também há fatores estruturais e institucionais que impactam significativamente a atuação dos gestores. Compreender essa complexidade é essencial para planejar ações de capacitação mais eficazes e promover condições organizacionais que favoreçam uma gestão pública mais estratégica, colaborativa e sustentável.

4.6 Sugestões de capacitações para chefias

Para compreender melhor as necessidades de desenvolvimento das lideranças na UFSM, os respondentes foram convidados a responder à pergunta aberta: **“Sugestões de capacitações que poderiam melhorar a atuação da sua chefia.”** As respostas foram variadas e ricas em detalhes, evidenciando tanto aspectos técnicos quanto comportamentais que impactam diretamente a qualidade da gestão. Para facilitar a análise e a organização das sugestões, os temas foram agrupados conforme as **competências gerenciais definidas pela UFSM**, além de novas categorias criadas para abarcar sugestões recorrentes que extrapolam essas competências, como inclusão, uso de tecnologias e críticas à estrutura de gestão vigente. A tabela a seguir apresenta esse quadro resumo, permitindo uma visão integrada das áreas prioritárias para capacitação e desenvolvimento das lideranças.

Competência	Temas de Capacitação Sugeridos
1. Liderança	Liderança de equipes; Liderança em ambientes remotos/híbridos; Engajamento e motivação da equipe; Capacidade de influenciar positivamente; Tomada de decisão com foco na equipe; Relações humanas e interpessoais. Delegação de tarefas; Avaliação de desempenho; Conhecimento dos membros da equipe.
2. Orientação Estratégica	Planejamento estratégico; Definição de metas; Planejamento de carreira para gestores; Gestão por resultados; Monitoramento com Power BI; Indicadores e metas. Gestão do tempo e prioridades;
3. Tomada de Decisão	Tomada de decisão assertiva; Negociação; Autonomia e clareza nas atribuições da chefia; Gestão de projetos.
4. Comunicação Gerencial	Comunicação assertiva; Comunicação não violenta; Escuta ativa; Comunicação entre setores; Compartilhamento de informações; Feedback gerencial; Comunicação institucional; Comunicação entre níveis hierárquicos.
5. Administração de Conflitos	Gestão de conflitos; Inteligência emocional; Conversas difíceis; Mediação de conflitos; Administração de equipes com tensões internas.
6. Equilíbrio Emocional	Autocuidado e bem-estar; Gestão do estresse; Pressão no ambiente de trabalho; Saúde mental do gestor.

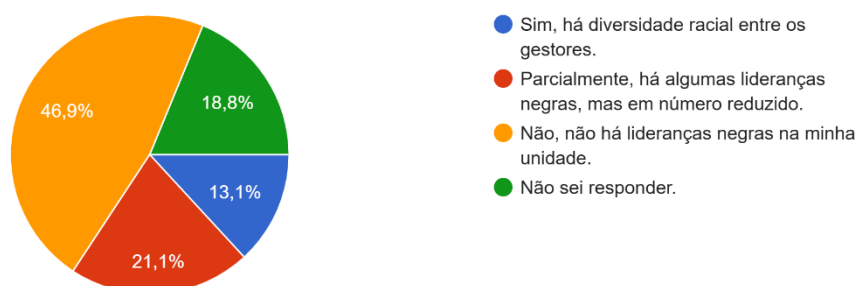
Competência	Temas de Capacitação Sugeridos
7. Conhecimento Institucional e Legal (categoria adicional)	Legislação pública e normativas das IFES; Ética no serviço público; Processos internos da UFSM; Papel do gestor público; Estrutura administrativa. Gestão departamental; Formação continuada;
8. Inclusão, Diversidade e Representatividade (categoria adicional)	Formação em gênero, etnia, geracional; Acessibilidade e tecnologia assistiva; Políticas de equidade em cargos de liderança.
9. Ferramentas e Tecnologias (categoria adicional)	Uso do Polare; Plataforma PEN-SIE; Tecnologias para gestão; Canva, Excel, análise de dados; Comunicação digital e mídias sociais.
10. Críticas Estruturais à Gestão (categoria adicional - reflexiva)	Burocracia excessiva; Falta de autonomia; Necessidade de desburocratização; Descompasso entre cargos e responsabilidades; crítica ao modelo de gestão atual; Dúvidas sobre efetividade das capacitações diante de problemas estruturais.

4.7 Diversidade e Lideranças Negras

A pergunta "**Na sua percepção, sua unidade conta com diversidade racial nas lideranças?**" revelou percepções importantes sobre a representatividade racial na gestão da UFSM. A maioria das respostas (100) indicou que **não há lideranças negras** nas unidades, enquanto 45 participantes afirmaram que **há algumas lideranças negras, mas em número reduzido**, apontando para uma presença ainda incipiente. Apenas 28 pessoas relataram perceber **diversidade racial entre os gestores**, o que representa uma minoria. Um número significativo de respondentes (40) declarou **não saber responder**, o que pode refletir tanto a falta de atenção ao tema quanto a ausência de dados visíveis sobre a composição racial das lideranças. Esses dados evidenciam a necessidade de fortalecer políticas institucionais que promovam a equidade racial e a representatividade em cargos de liderança.

Na sua percepção, sua unidade conta com diversidade racial nas lideranças?

213 respostas



Dos 213 participantes da pesquisa, 93 apresentaram sugestões sobre **como a UFSM pode ampliar a representatividade de lideranças negras na gestão**. As respostas demonstram um amplo espectro de percepções e propostas, que podem ser agrupadas em algumas linhas principais. Uma parte significativa dos participantes destacou a importância da **formação e**

capacitação, com ênfase em programas voltados especificamente para lideranças negras, que incluam letramento étnico-racial, desenvolvimento de competências gerenciais e incentivo à participação em cargos de chefia. Outros mencionaram **ações afirmativas**, como cotas ou reservas de vagas para pessoas negras em cargos de gestão, bem como a necessidade de **mapeamento e visibilidade** dos servidores negros, suas competências e potencialidades.

Por outro lado, um número considerável de respostas trouxe visões críticas ou céticas quanto à adoção de políticas específicas de promoção da diversidade, defendendo que o critério central para ocupação de cargos deve ser a **competência técnica**, independentemente de raça. Alguns também atribuíram a baixa representatividade ao próprio perfil demográfico da UFSM, mencionando que há poucos servidores negros na instituição. Além disso, há sugestões mais estruturais, como revisão dos critérios de indicação para cargos, valorização da formação técnica dos servidores e mudanças culturais na forma como se compreende e se constrói a liderança. Esses apontamentos revelam tanto a complexidade do tema quanto a necessidade de um debate institucional qualificado e contínuo sobre equidade racial na gestão universitária.

Além das percepções e sugestões apontadas pelos respondentes, é importante destacar que a promoção da diversidade racial na gestão pública está alinhada com dispositivos legais recentes. O **Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023**, estabelece a obrigatoriedade de que, no mínimo, 30% dos cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal sejam ocupados por pessoas negras (pretas e pardas), com prazo para cumprimento até 31 de dezembro de 2025. No contexto da UFSM, dados do SIE extraídos em abril de 2025 indicam que, dos 736 cargos de chefia ocupados, apenas 62 são exercidos por pessoas negras (42 pardas e 20 pretas), representando aproximadamente 8,4% do total, conforme demonstrado na tabela.

Função de Chefia	Etnia					Total
	Amarela	Branca	Não Declarada	Parda	Preta	
CD1		1				1
CD2		10		1		11
CD3		35			1	36
CD4		53		4	2	59
FCC	1	174	1	8	2	186
FG1		199	1	10	2	212
FG2		17		2		19
FG3		54		2	2	58
FG4		97	1	10	10	118
FG5		7				7
FG6		3				3
FG7		20		5	1	26
Total	1	670	3	42	20	736

Além disso, observa-se que a ocupação de cargos por pessoas negras na instituição está mais concentrada em funções operacionais (FG4, FG5, FG6 e FG7), representando 16,9% dos ocupantes dessas funções (26 de 154). Nos cargos intermediários (FCC, FG1, FG2 e FG3), a representatividade é menor, com apenas 5,9% das chefias ocupadas por pessoas negras (28 de 475). Já nos cargos mais estratégicos (CD1, CD2, CD3 e CD4), a presença de chefias negras é de 7,5% (8 de 107). Esse panorama revela uma desigualdade na distribuição das oportunidades de liderança, com uma presença significativamente menor de pessoas negras em cargos de maior influência e decisão.

Neste contexto, o cumprimento da meta estabelecida pelo decreto torna-se um desafio significativo para a instituição. Esse desafio é ainda maior quando se considera a composição do quadro de servidores da UFSM, na qual apenas 7,4% dos servidores se declaram negros (pretos ou pardos), totalizando 325 de 4.394. Para atingir a meta de 30%, seria necessário que aproximadamente 222 das 736 chefias fossem ocupadas por pessoas negras. Assim, a UFSM precisa adotar medidas concretas, como ações afirmativas, programas de capacitação e revisão de critérios de nomeação, para avançar na construção de uma gestão mais diversa e representativa.

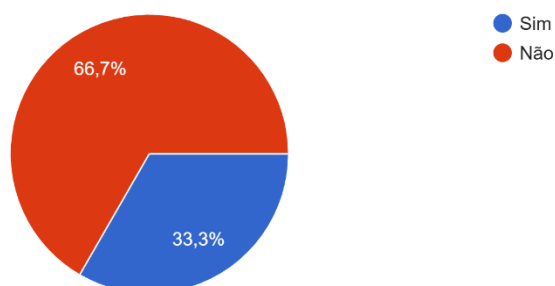
4.8 Conhecimento sobre a Trilha Atual

A **Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM**, lançada em 2021, contempla um conjunto integrado, sistemático e contínuo de ações destinado ao desenvolvimento de competências gerenciais. Esta trilha foi elaborada com o objetivo de capacitar não apenas os gestores atuais, mas também servidores que almejam se tornar futuros gestores na instituição. Nesta seção, será avaliado o nível de conhecimento dos respondentes sobre a atual Trilha, além de sugestões para a reformulação de temas ou ações de desenvolvimento.

Ao serem questionados sobre o conhecimento da Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, apenas 33% (71) afirmaram conhecê-la, enquanto 67% (142) indicaram que não a conheciam. Essa resposta pode ser atribuída a uma possível falta de divulgação ou ao fato de muitos sujeitos não ocuparem cargos de liderança, entre outros fatores.

Você conhece a atual Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM?

213 respostas



Com base nas respostas abertas fornecidas por 79 dos 213 participantes da pesquisa, esta seção apresenta as **sugestões de temas e ações de desenvolvimento** que poderiam ser incorporadas à reformulação da Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM. As contribuições refletem uma ampla diversidade de perspectivas e experiências, abordando tanto competências já mapeadas pela universidade quanto temas transversais e emergentes que impactam o cotidiano da gestão pública. Para fins de organização, as sugestões foram agrupadas por **competência gerencial associada** e, quando necessário, por **categorias temáticas complementares**.

Categoria / Competência	Temas sugeridos
Liderança	Liderança ativa e colaborativa, gestão de equipes de alta performance, desenvolvimento de pessoas, mentoria, escuta de subordinados
Comunicação Gerencial	Comunicação assertiva, oratória, linguagem não sexista, comunicação com a comunidade
Orientação Estratégica	Planejamento estratégico institucional, alinhamento ao PDI, parcerias institucionais, desenvolvimento de projetos, Gestão Ágil
Administração de Conflitos	Gestão e monitoramento de conflitos, conversas difíceis, técnicas de mediação e negociação, relações interpessoais
Tomada de Decisão	Análise de dados, indicadores, metodologias de decisão, pensamento crítico, análise de riscos e cenários
Equilíbrio Emocional	Inteligência emocional, autoconhecimento, saúde mental, resiliência
Gestão Inclusiva e Diversidade (categoria complementar)	Diversidade étnico-racial, gênero, sexualidade, deficiência, neurodiversidade, xenofobia, assédio, violências simbólicas e estruturais, racismo estrutural, feminismo
Ética e Valores Públicos (categoria complementar)	Ética, integridade, administração pública, Estado de Direito, cultura organizacional
Aspectos técnicos e normativos (categoria complementar)	Normas e legislação pública, conhecimento técnico do setor, políticas institucionais, prestação de contas, serviços de apoio psicossocial
Gestão do Tempo e Produtividade (categoria complementar)	Organização de tarefas, otimização de processos, conciliação entre demandas e bem-estar
Tecnologia e Inovação (categoria complementar)	Inteligência artificial, ferramentas digitais de gestão, inovação em cursos e rotinas administrativas, uso de ferramentas digitais (Google, IA)

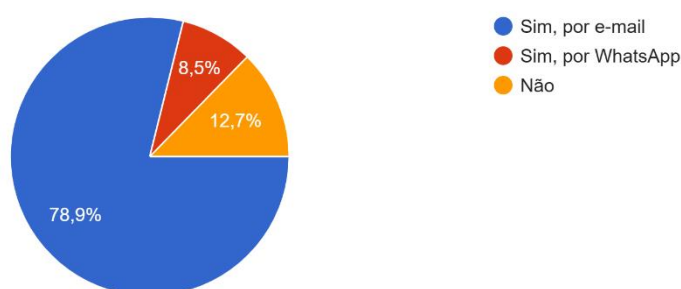
Diversos participantes também comentaram sobre **formatos preferenciais para as ações de desenvolvimento**. Destacam-se as sugestões por **ações práticas e aplicadas**, como oficinas, dinâmicas de grupo, fóruns, simulações e estudos de caso. Também houve menções à importância da **flexibilidade e personalização** das trilhas, com módulos adaptáveis à realidade de cada gestor. Além disso, reforçou-se a necessidade de que as formações sejam **acessíveis a todos**, com materiais atualizados, atenção à acessibilidade e **integração entre as temáticas**. Por fim, alguns sugeriram que determinados cursos sejam **obrigatórios ao assumir o cargo** e renovados ao longo da gestão, fortalecendo uma política de desenvolvimento contínuo na UFSM.

4.9 Preferências de comunicação sobre futuras capacitações

A maioria dos respondentes demonstrou interesse em acompanhar as futuras ações da Trilha de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, com **168 pessoas optando por receber informações por e-mail e 18 por WhatsApp**, enquanto **apenas 27 afirmaram não desejar receber comunicações**. Esses dados indicam um alto nível de engajamento e abrem espaço para fortalecer os canais de divulgação das capacitações.

Gostaria de receber informações sobre futuras capacitações da trilha?

213 respostas



5. Considerações Finais

Com base nos resultados do **Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento de Gestores da UFSM 2025**, este relatório fornecerá subsídios essenciais para a reformulação da Trilha de Desenvolvimento de Gestores da Universidade. A pesquisa, realizada entre 1º e 20 de abril de 2025, utilizou um questionário online e envolveu 213 servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação, com e sem função de chefia, representando aproximadamente 5% do total de servidores da instituição. Esta escuta ativa foi fundamental para identificar os desafios da gestão pública contemporânea na UFSM e as áreas que demandam maior atenção na formação de suas lideranças. Os dados coletados sobre o perfil dos participantes, a autoavaliação dos gestores e a percepção dos subordinados oferecem uma base sólida e contextualizada para a construção de uma Trilha de Desenvolvimento **mais efetiva, dinâmica e alinhada às reais necessidades da comunidade universitária**.

O levantamento destacou desafios significativos em diversas competências gerenciais, percebidos tanto por gestores quanto por seus subordinados. Na perspectiva dos gestores, a **Administração de Conflitos** foi a competência mais apontada como desafiadora, enquanto os subordinados sublinharam a necessidade de aprimoramento na **Comunicação Gerencial** e na **Orientação Estratégica** por parte de suas chefias. As respostas abertas detalharam dificuldades práticas no cotidiano da gestão, incluindo a **dificuldade em motivar e engajar equipes**, a **falta de agilidade e burocratização nos processos de tomada de decisão**, **ruídos na comunicação institucional**, e a

invasão da vida pessoal pelas demandas profissionais. A percepção de **falta de preparo institucional para o exercício da liderança** e desafios estruturais como a **falta de conhecimento em gestão** e a **sobrecarga de trabalho** foram recorrentemente mencionados, evidenciando a complexidade do ambiente de gestão na UFSM.

No que diz respeito aos **formatos e modalidades preferenciais de capacitação**, os participantes demonstraram clara preferência por abordagens mais interativas e práticas. A **troca de experiências entre gestores** e **workshops/oficinas práticas** foram altamente valorizados, seguidos por cursos estruturados e palestras. As modalidades **presencial** e **híbrida** surgiram como as mais desejadas, com preferência por atividades na **manhã**. Houve também um interesse significativo em um **repositório online** com tutoriais e materiais de apoio, com sugestões de conteúdos que vão desde **procedimentos administrativos e sistemas da UFSM** até temas de **desenvolvimento de competências gerenciais** como liderança, comunicação e gestão de conflitos. Essas preferências indicam a necessidade de diversificar as ofertas de capacitação, combinando formatos que promovam a interação e o aprendizado prático com recursos de autoaprendizagem acessíveis. A maioria dos sujeitos manifestou alto interesse em ser informada sobre futuras ações da Trilha, principalmente por e-mail.

Por fim, o relatório ressalta a percepção sobre a **diversidade racial nas lideranças da UFSM**, com a maioria dos respondentes indicando a ausência ou número reduzido de líderes negros em suas unidades. Embora sugestões para aumentar a representatividade incluam capacitação específica e ações afirmativas, visões críticas sobre cotas também foram expressas, evidenciando a necessidade de um debate institucional qualificado e contínuo sobre equidade racial na gestão universitária.

Em suma, os resultados deste levantamento oferecem um panorama detalhado das necessidades e desafios enfrentados pelas lideranças e equipes na UFSM. A reformulação da Trilha de Desenvolvimento de Gestores deve, portanto, ser orientada por esses dados, buscando criar um programa que não apenas fortaleça as competências gerenciais consideradas essenciais pelos servidores, mas que também aborde as dificuldades práticas e estruturais do cotidiano da gestão. É fundamental que a nova Trilha incorpore os formatos e modalidades de aprendizado preferenciais, como a troca de experiências e as atividades práticas, e utilize recursos como o banco de dados online sugerido. Ao promover um desenvolvimento contínuo, contextualizado e adaptado às necessidades da comunidade universitária, a UFSM poderá fortalecer suas lideranças, promover uma gestão mais **colaborativa, estratégica e humanizada**, e contribuir para um ambiente institucional mais eficaz e de maior bem-estar para todos.