



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI - UNIVALI

**Programa Uniforma 2015/2017**  
**O essencial agora é trilhar.**



Projeto elaborado pela área de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Itajaí – Programa Uniforma edição 2015/2017, para o PNGE - Prêmio Nacional de Gestão Educacional.



## Sumário

<b>1. Prática Eficaz de Gestão Educacional .....</b>	<b>3</b>
1.1. Histórico da Prática .....	3
1.2. Objetivos da prática eficaz .....	5
1.3. Público alvo a ser atingido .....	5
1.4. Descrição das atividades Implantadas.....	5
<b>2. Liderança .....</b>	<b>8</b>
2.1 Equipe envolvida com a Prática .....	8
2.2 Participação da alta direção .....	9
<b>3. Foco.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>10</b>
4.1 Formas de avaliação .....	10
4.2 Orçamento.....	11
4.3 Indicadores de satisfação dos colaboradores .....	11
<b>5. Lições Aprendidas .....</b>	<b>13</b>
<b>6. Ações de Continuidade.....</b>	<b>13</b>
<b>7. Anexos</b>	



**NOME DA INSTITUIÇÃO:** Fundação Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI.

**SEGMENTO:** Instituição de Ensino Superior

**CATEGORIA:** Gestão Administrativa

**TÍTULO DA PRÁTICA:** Programa Uniforme 2015/2017, o Essencial agora é trilhar

## **1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL**

### **1.1 Histórico da Prática Eficaz:**

Em 2006 a Universidade decidiu desenvolver um programa de treinamento voltado aos colaboradores administrativos. Um desafio enorme para a gestão de Recursos Humanos da Universidade, pois precisaria abranger os mais de 1.300 funcionários administrativos nas mais diversas áreas. Como Universidade, as atividades de pesquisa (laboratórios, núcleos avançados), ensino (biblioteca, suporte ao aluno, laboratório escola,) e extensão (arte e cultura, áreas de serviços a comunidade, projetos Sociais) demandam diferentes necessidades de capacitação. Sem contar com as outras áreas adjuntas a Universidade e que compõem sua Estrutura (Rádio e TV, Hospital Universitário, Estruturas Administrativas e Corporativas, Laboratório de Medicamentos, Museus), e que necessitam de complexa análise de necessidades de Desenvolvimento Profissional.

Naquele ano, o ponto inicial foi à contratação de empresas externas, que realizam atividades na instituição, trabalhando a Integração dos colaboradores através de vários métodos como: *workshopping*, *in company* destacando entre estes o uso da ferramenta *Teal*.

Com o passar do tempo e diante da necessidade constante em desenvolver e capacitar o capital intelectual, a Universidade resolve remodelar o programa no ano de 2011, tanto na forma e conteúdo como nos recursos utilizados, que desta vez passa a ser de 90% próprio.

A área de Recursos Humanos se envolve ainda mais com as áreas fazendo um levantamento de necessidade de treinamento diretamente com as direções. Desta forma o programa Uniforme se reinventa e dá-se início a aplicação dos treinamentos, tendo como facilitadores os seus docentes, colaboradores e alguns facilitadores



externos. Neste primeiro ano de reingresso, os treinamentos foram focados mais no conhecimento intelectual, com atividades em sala, utilizando-se da ferramenta Teal apenas em um único momento que foi um treinamento na Ilha de Porto Belo.

O ano de 2011 e 2012 foi de muita análise e observações para a área de desenvolvimento de Recursos Humanos que conseguiu através da experiência, aprimorar seus conhecimentos pela identificação de pontos que poderiam ser melhorados para o próximo ano 2013, surgindo novas ideias por meio da prática vivenciada.

Então no ano de 2013 e 2014 o programa Uniforma dá sequência aos treinamentos, porem com formato diferenciado ao ano anterior, alinhando este programa as suas ações do seu planejamento estratégico e ao seu novo plano de carreira, sucessão e remuneração.

Com a implantação do novo Plano de Carreira, Sucessão e Remuneração por competências, a Instituição visa incentivar as pessoas a criar condições para que planejem seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, permite conciliar a expectativa individual às necessidades e estratégias organizacionais, evitando-se ao máximo a perda de capacidade técnica e gerencial (Capital intelectual).

As ações propostas pelo Planejamento Estratégico são:

- ✓ Instituir a formação continuada e avaliação institucional para o corpo técnico administrativo e lideranças.
- ✓ Disponibilizar cursos de capacitação diferenciados.
- ✓ Capacitar lideranças para a gestão.
- ✓ Oportunizar e subsidiar, total ou parcialmente, a qualificação profissional dos colaboradores.
- ✓ Propor mecanismos que integrem os profissionais técnico-administrativos, terceirizados, docentes e administração superior ao ambiente organizacional.
- ✓ Disseminar a cultura político-financeira da Universidade entre os docentes/funcionários.

O crescimento profissional é focado no desenvolvimento e avaliação das competências, expertises, formação acadêmica, maturidade e experiência, notoriedade na área, além, é claro, do cumprimento de metas determinadas.



Buscando melhorar cada vez mais, a cada dois anos, o programa é reavaliado e repensado.

Sendo assim, no ano de 2015, este processo se fez, e hoje o programa vem se aperfeiçoando, tendo como princípio, cada vez mais fazer sentido para nossos colaboradores, desenvolvendo e melhorando o papel profissional e pessoal dos participantes. O seu papel, portanto, passa a ser mais de Desenvolver do que de treinar.

## **1.2. Objetivos da prática eficaz**

Norteados pelo Planejamento estratégico, pesquisa de clima e Plano de Carreira, Sucessão e Remuneração, o Uniforma tem por objetivo proporcionar a qualificação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores administrativos, desenvolvendo conhecimentos, habilidades, comportamentos e experiências que agreguem valor ao capital humano.

### **Objetivos Específicos:**

- Incentivar as pessoas e criar condições para que planejem seu desenvolvimento profissional. Favorecendo o crescimento profissional visando desenvolvimento e a avaliação das competências, expertises, formação acadêmica, maturidade e experiência na área.
- Diferenciar os colaboradores através de uma trilha do conhecimento, onde o objetivo é fazer com que cada um realize um caminho planejado para o autodesenvolvimento, onde cada etapa dessa trilha será um diferencial rumo à evolução.

## **1.3 . Público alvo a ser atingido:**



Atualmente o Programa Uniforme está consolidado em toda universidade com a participação ativa de todos os colaboradores administrativos, de todas as áreas e campi, Média Liderança e Coordenadores de Curso.

#### 1.4. Descrição das atividades Implantadas:

As atividades a serem desenvolvidas no decorrer do ano de 2015/2017, referem-se às competências essenciais, presentes em todos os segmentos da universidade: Foco na Qualidade, Comunicação, Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal e competências técnicas.

Segue o quadro com a programação das atividades:

Atividade	Trilha	Carga-horária	Nº Turmas
Conhecendo a Fundação Univali	Foco na Qualidade	08	30
Conhecendo a si Mesmo – Um Caminho para Aperfeiçoamento	Foco na Qualidade Comunicação Relac. Interpessoal Trabalho em Equipe	24	30
Gestão de Conflitos	Foco na Qualidade Relac. Interpessoal Trabalho em Equipe	12	30
Atendimento Corresponsável	Foco na Qualidade	12	30
Excelência nos Processos e Serviços	Foco na Qualidade	16	30
Resiliência – Superando as Adversidades	Foco na Qualidade	08	30
Negociação (Comportamental)	Foco na Qualidade	12	30
Como Lidar com as Diversidades	Foco na Qualidade Trabalho em	16	30



	Equipe		
Comunicação Eficaz	Comunicação	16	30
Técnicas de Redação	Comunicação	24	30
Ética na Comunicação	Comunicação	08	30
Espírito colaborativo	Relac. Interpessoal Trabalho em Equipe	16	30
Visão Sistêmica	Foco na Qualidade	12h + 2 encontros bimestral	30
Impacto e Influência	Comunicação	08	30
Feedback – Dar e Receber	Comunicação	12	30
Ética na Comunicação	Comunicação	08	30
Consciência Corpo e Mente	Relac. Interpessoal	08	30
	<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>510</b>

Treinamentos Técnicos Administrativos:

Atividade	Trilha	Carga-horária	Nº Turmas
Gestão Eventos	Técnica	12	06
Administração do Tempo	Técnica	12	12
Informática	Técnica	20	05
Planejamento	Técnica	08	06



Prevenção de Acidentes	Técnica	04	20
Legislação Interna	Técnica	08	06
Negociação	Técnica	08	05
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>60</b>

Treinamentos específicos para equipe do Hospital:

Atividade	Trilha	Carga-horária	Nº Turmas
Atendimento Corresponsável	Foco na Qualidade	12	08
Comunicação Eficaz	Comunicação	08	08
A Finitude Humana	Foco na Qualidade	04	08
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

Treinamentos Técnicos para equipe do Hospital:

Atividade	Trilha	Carga-horária	Nº Turmas
Técnicas Farmacêuticas	Técnica	08	02
Técnicas de Nutrição	Técnica	08	02
Técnicas Faturamento	Técnica	16	01
Técnicas de Organização	Técnica	04	03
Ética Profissional na Área Hospitalar	Técnica	04	06
Biossegurança na Área Hospitalar	Técnica	04	06



	TOTAL	44	20
--	-------	----	----

## 2. LIDERANÇA

### 2.1. Equipe envolvida com a Prática

Este programa é voltado para os colaboradores com funções de liderança em todos os níveis da Instituição. Todas estão envolvidas direta ou indiretamente com a eficácia da prática, pois estarão acompanhando diariamente o desenvolvimento de seus colaboradores.

### 2.2. Participação com a alta direção

A alta direção tem uma participação fundamental neste processo além do apoio e movimentação para a efetiva participação de seus colaboradores, ainda participa de módulos voltados a sua própria capacitação.

## 3.FOCO

Os treinamentos são ofertados em horário de trabalho, são patrocinados pela instituição e todos os participantes recebem certificados validando as horas.

Os cursos são desenvolvidos por vários profissionais do quadro de colaboradores (docentes) da universidade, além de consultores externos.

O crescimento profissional é focado no desenvolvimento e avaliação das competências, expertises, formação acadêmica, maturidade e experiência, notoriedade na área, além, é claro, do cumprimento de metas determinadas, ao longo da trilha.

As ações propostas pelo Planejamento Estratégico institucional são:

- Instituir a trilha de educação continuada;
- Disponibilizar cursos de capacitação diferenciados;
- Capacitar lideranças para a gestão;



- Oportunizar e subsidiar, total ou parcialmente, a qualificação profissional dos colaboradores;
- Propor mecanismos que integrem os profissionais técnico-administrativos, ao ambiente organizacional;
- Disseminar a cultura político-financeira da Universidade entre os docentes/funcionários.

Com o tema o essencial é trilhar, fazemos uma analogia a uma viagem, onde cada etapa da trilha é um diferencial rumo à evolução. Os cursos oferecidos estão baseados nas trilhas que estão fundamentadas nas competências essenciais da universidade e das competências técnicas por área diagnosticadas através do Plano Carreira, Sucessão e Remuneração:

Trilhas do Conhecimento: Foco na Qualidade; Relacionamento Interpessoal; Trabalho em equipe;

As competências são sempre destacadas em cada encontro visando que o participante explore também além da sala de aula, buscando agregar mais e mais conhecimento através de literatura específica, filmes e até autoconhecimento em processos terapêuticos.

A trilha das competências técnicas é focada por área, alguns grupos são convocados a trabalharem juntos para dar mais velocidade à aprendizagem necessária, as atualizações são motivadas também pela constante mudança de cenários. As competências são mapeadas e podem sofrer atualização, além da criação de outras através de novos processos implementados.

Além disto, nossa realidade mostra que os nossos líderes de área necessitam de aperfeiçoamento de técnicas de liderança, gestão de equipe, e de ferramentas auxiliares de gestão. O intuito do programa é também ofertar todo o subsídio técnico para o nivelamento de conhecimento sobre os mais diversos temas de liderança e gestão.

Devido ao cenário de intensas mudanças externas e internas, intensificam-se esforços no sentido de qualificar e aprimorar constantemente o programa, atualmente a trilha apresenta uma nova didática, e um novo conceito. Onde serão desenvolvidos, a partir das competências essenciais e Técnicas. Cada trilha possui



curso de 04 horas até 24 horas cada tema, o cálculo para cada colaborador será de 292 horas para completar a formação.

#### **4. RESULTADOS**

Com o desenvolvimento do Programa Uniforma, nota-se a motivação dos colaboradores e fica evidente através da avaliação aplicada pós-treinamento e também pela procura e participação ativa nos treinamentos oferecidos. As competências desenvolvidas estabeleceram no corpo técnico administrativo a sensação de pertencimento a Instituição, engajando-os aos princípios básicos da Gestão 2014-2018, e aos conceitos diferenciais que marcam a nossa Instituição. O resultado fica muito evidente quando apontados os números da pesquisa de clima organizacional, onde a principal causa de motivação dos funcionários administrativos, na sequência de importâncias são: o clima organizacional, as oportunidades de crescimento e a imagem institucional. O que garante um percentual acima de 76% de pessoas muito satisfeitas em trabalhar em nossa Instituição. Além disso, o programa Uniforma é citado como diferencial pela qualidade dos cursos ofertados e pelo investimento da Instituição na Formação continuada do seu corpo administrativo. O que no final resulta em um indicador de 86% de funcionários que apontam ter o sentimento de segurança ou de muita segurança na permanência do seu emprego.

##### **4.1. Formas de avaliação:**

- A) As ferramentas de avaliação utilizadas são: pesquisa de reação (colaborador e facilitador) e de eficácia (Liderança/Gestor), segue os modelos nos anexos.
- B) Também são acompanhados os indicadores de turn-over, promoção interna e absenteísmo, além é claro da pesquisa de clima organizacional.

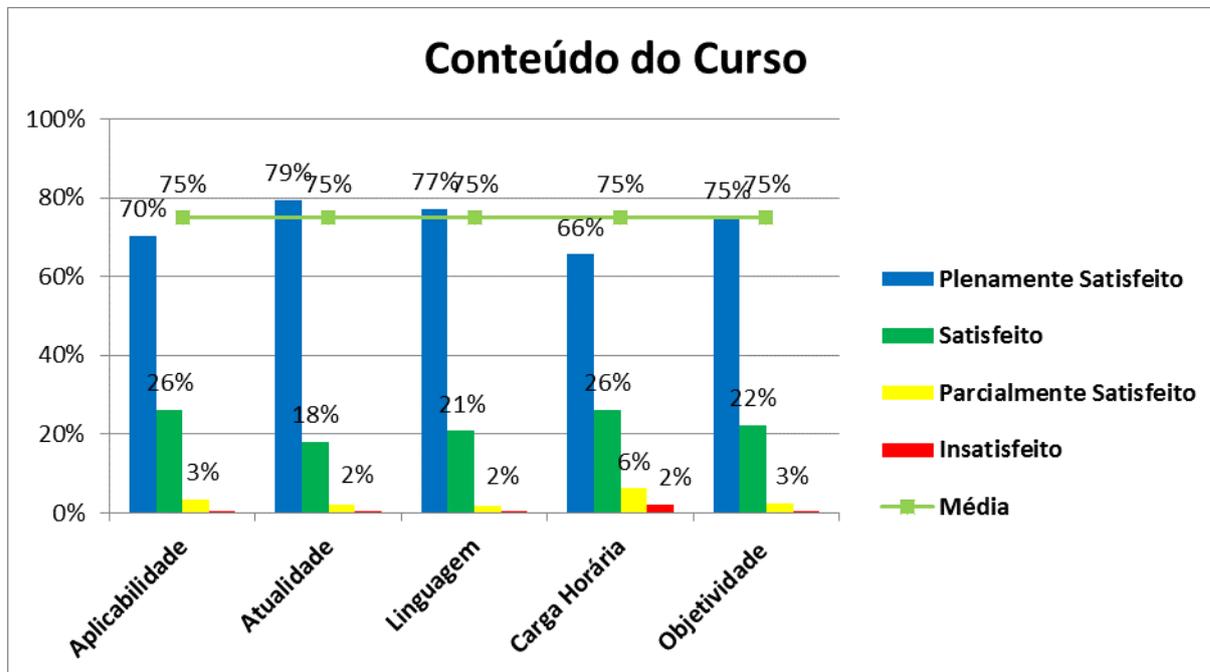


#### 4.2. Orçamento

R\$ 300.000,00 (Total aproximado), valor orçado para todo o programa 2015/2017.

#### 4.3. Indicadores de satisfação dos colaboradores com relação aos Treinamentos do Programa Uniforma 2015:

Importante informar que todos os indicadores de reação tem uma meta pré-estabelecida de 75% de aprovação. Onde o ideal é que seja atingida somente pelas respostas de Plenamente Satisfeito. Porém, para análise global, o percentual de respostas no conceito Satisfeito não pode ser desprezado e computam nessa análise final, para considerar/avaliar se a qualidade e o resultado esperado do treinamento foram atingidos.



Neste quesito observa-se que 79% dos participantes estão plenamente satisfeitos com o conteúdo programático dos cursos oferecidos, 26% Satisfeitos, 3% Parcialmente Satisfeito;

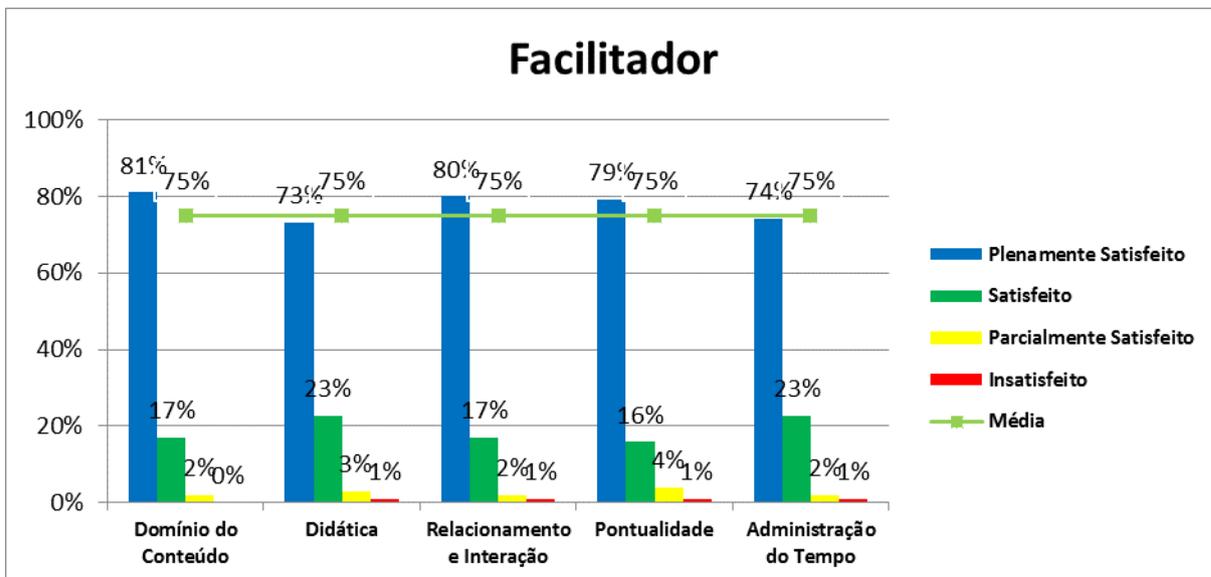
Com relação a Atualidade, 79% dos participantes estão plenamente satisfeitos, 18% encontram-se satisfeitos, enquanto que 2% encontram-se parcialmente satisfeitos.

No quesito linguagem 77% dos participantes encontram-se plenamente satisfeitos, já 21% encontra-se satisfeitos, e 2% parcialmente satisfeito.

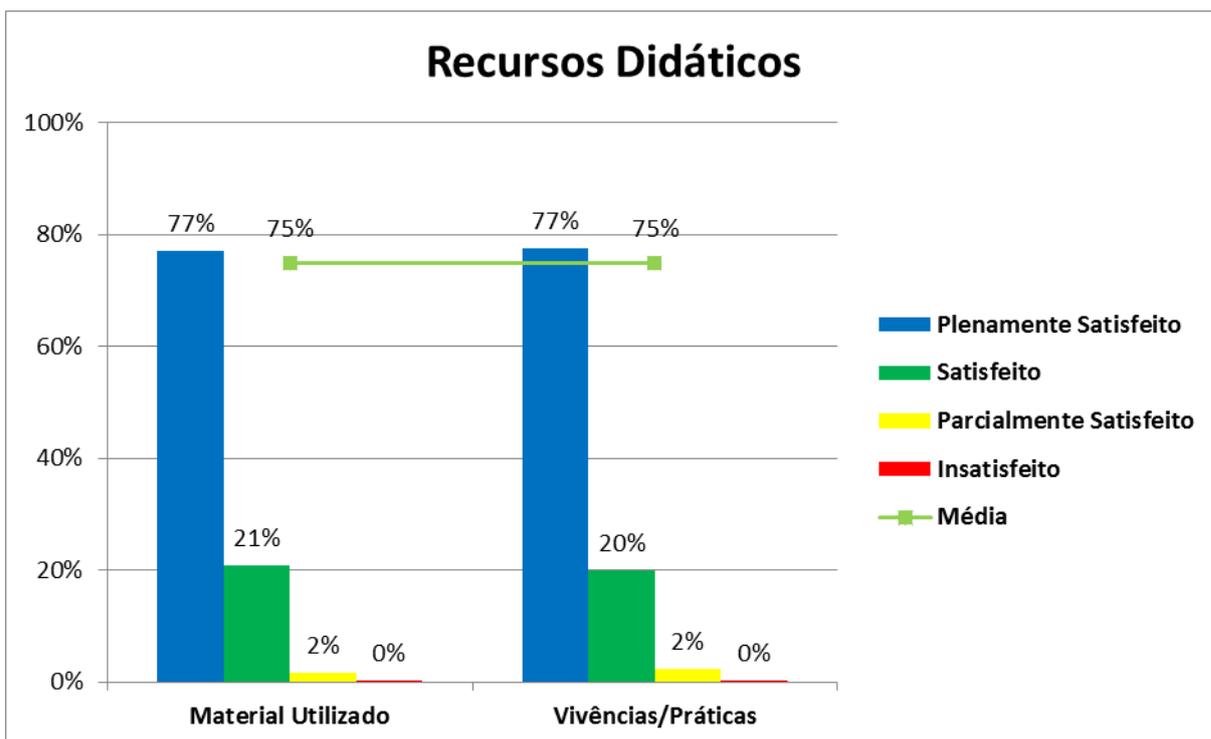


Já em carga horária, 66% dos participantes encontra-se plenamente satisfeitos, 26% satisfeitos, 6% parcialmente satisfeitos e 2% insatisfeitos.

A objetividade 75% dos participantes encontram-se satisfeitos, 22% satisfeitos, e 3% insatisfeitos com relação ao conteúdo do curso.

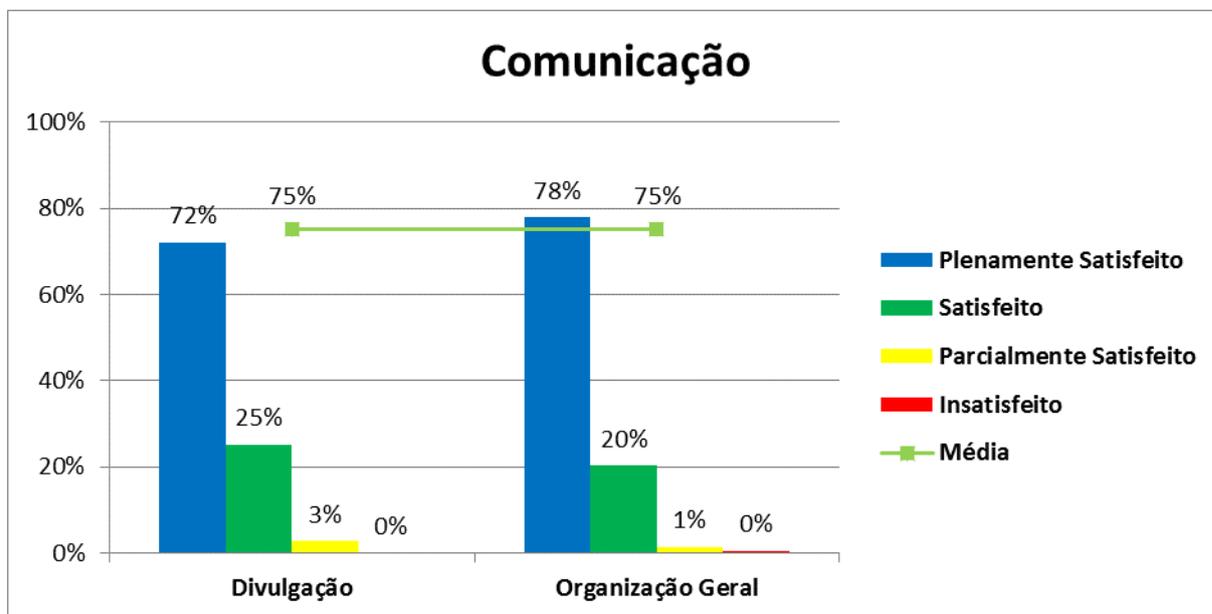


O quesito facilitador fica acima da média para plenamente satisfeito com 81%, 17% satisfeito e 2%parcialmente satisfeito. A didática fica com 73% plenamente satisfeito, 23% satisfeito, 3% parcialmente e 1% insatisfeito relacionamento e interação fica com 80% plenamente satisfeito, 17% satisfeito, 2% parcialmente satisfeito e 1%insatisfeito. A pontualidade fica com 79% plenamente satisfeito, 16% satisfeito, 4%parcialmente e 1% insatisfeito, já a administração do tempo com 74% plenamente satisfeito, 23% satisfeito, 2% parcialmente satisfeito e 1% insatisfeito.





No quesito recursos didáticos material utilizado 77% dos participantes estão plenamente satisfeitos 21% satisfeito e 2% parcialmente satisfeito. Já nas vivências praticas 77% plenamente satisfeitos, 20% satisfeito e 2% parcialmente satisfeito.



A comunicação no quesito divulgação teve 72% plenamente satisfeito, 25% satisfeito e 3% parcialmente satisfeito e na organização tivemos 78% plenamente satisfeitos, 20% satisfeito e 1% parcialmente satisfeito.

## 5. LIÇÕES APRENDIDAS

A equipe de RH envolvida nesse projeto está constantemente acompanhando não só os resultados das avaliações de reação, mas também os conteúdos, carga horaria e o envolvimento da turma com relação à dinâmica do curso. Com o objetivo de aperfeiçoar sempre que necessário a formação, alcançando a meta proposta.

## 6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

A Gestão de Recursos Humanos da Univali percebe a necessidade de dar continuidade no processo de desenvolvimento integral dos colaboradores administrativos, bem como do hospital, mantendo-os atualizados e tecnicamente qualificados para realização das atividades diárias.

O exercício da liderança é essencial para o alcance da excelência e dos resultados de toda organização. Por isso é estratégico para Instituição investir nas lideranças



em todos os níveis e dar continuidade aos programas iniciados nas Edições anteriores do Uniforma. Fortalecendo a prática dos valores da Fundação e aprimorando o papel dos gestores no desenvolvimento de equipes e das pessoas, na busca por resultados e metas estabelecidas.

Continuar conscientizando os colaboradores da sua autonomia para que possam ser os gestores da própria carreira, vivendo com maior consciência, seus momentos de transição dentro da Fundação Univali.





**PROGRAMA UNIFORME 2015-2016**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO - FACILITADOR**

Atividade:
Facilitador
Data
Competência:

Avalie: 4 - plenamente satisfeito, 3 - satisfeito, 2 - parcialmente satisfeito, 1 insatisfeito  
Para notas 1 e 2 favor justificar.

CATEGORIAS	INDICADORES	1	2	3	4
Participantes	Participação				
	Expectativas atendidas				
	Interesse				

Justificativas:

Estrutura física	Instalações				
	Limpeza				
	Equipamentos oferecidos				

Justificativas:

Logística	Recepção				
	Hospedagem				
	Transporte				
	Alimentação				
	Equipe e serviço de apoio				
	Organização do evento				

Justificativas:

Programação	Carga horária do módulo				
-------------	-------------------------	--	--	--	--

Justificativas:

Comentários / Críticas / Sugestões:



**PROGRAMA UNIFORME 2015-2016**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO – PARTICIPANTE**

Atividade:
Facilitador
Data
Competência:

Avalie: 4 - plenamente satisfeito, 3 - satisfeito, 2 - parcialmente satisfeito, 1 insatisfeito

Para notas 1 e 2 favor justificar.

CATEGORIAS	INDICADORES	1	2	3	4
Conteúdo do curso	Aplicabilidade				
	Atualidade				
	Linguagem				
	Carga horária				
	Objetividade				

Justificativas:

Facilitador	Domínio do conteúdo				
	Didática				
	Relacionamento e interação				
	Pontualidade				
	Administração do tempo				

Justificativas:

Recursos didáticos	Material utilizado				
	Vivências/práticas				

Justificativas:

Comunicação	Divulgação				
	Organização geral				

Justificativas:

Comentários / Críticas / Sugestões: