
TOP SER HUMANO 2021

CASE INSCRITO EM 2020, ENTREGUE EM 2021

Categoria | Organização

Modalidade | Desenvolvimento | Liderança

CASE

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS MARISTAS

CAMINHOS ESTRATÉGICOS NA MISSÃO E GESTÃO

Responsáveis:

Ana Cecília Menezes Ottenstein Eidt

Bettina Abech Gatto

Everton Zambon

Luane Cruz Antunes



MARISTA
COLÉGIOS | UNIDADES SOCIAIS

ÍNDICE

1. SINOPSE	
2. OBJETIVO DO CASE	1
3. PÚBLICO-ALVO	1
4. INTRODUÇÃO	2
5. PROGRAMA	5
5.1. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	5
5.2. ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO	9
5.3. AÇÕES	11
5.4. RECURSOS FINANCEIROS	12
5.5. RECURSOS HUMANOS	12
5.6. PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES	13
5.7. METODOLOGIA	13
5.8. MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	14
6. RESULTADOS	15
7. CONCLUSÃO	16
8. BIBLIOGRAFIA	17
9. INFORMAÇÃO DOS AUTORES	17

1. SINOPSE

Este trabalho objetiva apresentar o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas (PDLM), que foi construído a partir das decisões do Planejamento Estratégico da Rede Marista, com o propósito de qualificar e desenvolver, de forma contínua e sistemática, a gestão de nossas lideranças em todos os Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista no país. O modelo de educação corporativa adotado foi uma abordagem híbrida entre o ensino remoto, através de plataformas digitais e workshops presenciais, com foco em vivências realizadas em nossa sede em Porto Alegre/RS. O programa ainda está em sua fase de execução desde 2018 e vai continuar acontecendo em nossa instituição de forma contínua e sistemática. Neste período, já alcançamos resultados bastante significativos na melhoria das entregas de sustentabilidade financeira; no aperfeiçoamento dos indicadores de comunicação com os colaboradores, famílias e estudantes; na administração de conflitos e dos principais indicadores de gestão de nossas lideranças; na excelência pedagógica de nossos alunos e na missão pastoral em nossas quase trezentas lideranças maristas envolvidas nesta caminhada do PDLM.

2. OBJETIVO DO CASE

Descrever o processo de construção, planejamento e execução da trilha de aprendizagem, associada à dimensão Liderança, que integra o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas.

3. PÚBLICO-ALVO

O líder marista é a essência deste programa, seu papel é fundamental na condução dos desafios enfrentados pela instituição, pois, além de concretizar a missão marista, deve observar o plano estratégico, assegurando que os valores maristas sejam preservados, concomitante à ao avanço sustentável institucional. “Assim, o gestor é um empreendedor que conhece as questões internas da Instituição, está atento aos cenários externos e tem o comprometimento de garantir a perenidade, a sustentabilidade e vitalidade da missão educacional marista” (O DIRETOR MARISTA E SUA GESTÃO A SERVIÇO DA MISSÃO, 2014).

Por causa disso, o programa foi desenvolvido para todas as lideranças que estão presentes em trinta e três unidades situadas no estado do Rio Grande do Sul, atingindo, por consequência, duzentos e setenta e seis participantes, representantes de diferentes áreas, tendo em vista que setenta e um líderes pertencem ao nível estratégico, e duzentos e cinco que estão alocados no nível tático. Os líderes considerados de nível estratégico exercem cargos como: superintendente, gerente, coordenador de área, diretor e vice-diretor pedagógico ou administrativo, enquanto os líderes que compõem o nível tático atuam como: coordenador pedagógico e administrativo, orientador educacional, coordenador de pastoral e supervisor.

4. INTRODUÇÃO

O empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista tem suas origens no legado de São Marcelino Champagnat que, em 1817, fundou o Instituto Marista na França e iniciou a missão de colaborar para a construção de um mundo mais humano e fraterno, por meio da educação evangelizadora. Ao longo de seus mais de duzentos anos de história, a missão marista ultrapassou fronteiras e está presente em mais de oitenta países. No Brasil, estamos divididos em três Províncias¹ administrativas distintas, que concretizam a missão marista através de suas ações cotidianas.

Os estados que abrangem a atuação do empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista – Província Marista Brasil Sul-Amazônia – tendo como o nome civil Rede Marista são: Rio Grande do Sul, Brasília (DF), Mato Grosso, Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima, contudo, neste case, serão considerados apenas dados relativos aos Colégios e Unidades Sociais que estão localizados no Rio Grande do Sul.

A Rede Marista encontra em São Marcelino Champagnat o referencial de liderança marista, pois, em meio às incertezas e fragilidades do seu tempo, escolheu desenvolver pessoas. De acordo com Brown (2020), um indivíduo pode ser considerado líder quando se responsabiliza por descobrir potencial em pessoas e processos e, então, diante dessas descobertas, demonstra coragem para desenvolver tais predicados. Com base no legado de Champagnat, o líder marista constrói suas práticas de gestão, tendo em vista que acreditar nas pessoas e desenvolver seus dons é um ato de ousadia.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas - PDLM – corrobora com a percepção de Champagnat e busca, por meio de diferentes ações, manifestar as potencialidades dos/as líderes maristas. A procedência do programa está associada ao alinhamento estratégico dos Colégios e Unidades Sociais, consolidado em 2012.

¹ O Instituto Marista divide-se em Unidades Administrativas, chamadas Províncias, Vice Províncias ou Distritos. Cada Unidade Administrativa é formada por casas religiosas e obras associadas, e é governada e animada por um Superior com seu Conselho.

A demanda surgiu em decorrência de distintas discussões com relação às políticas de gestão de pessoas, aos desafios e às necessidades da Rede, e, após análises, concluiu-se que, para impulsionar a motivação e o alcance de resultados previstos em seu plano estratégico, era necessário capacitar as lideranças. Naquele momento, o contexto mostrava que as iniciativas de capacitação de líderes ocorriam de maneiras isoladas e não estavam atreladas a objetivos e resultados específicos, distanciando-se das intenções expostas no planejamento estratégico. Constatou-se que não havia um modelo de educação corporativa formal para líderes e indicadores que representassem as preferências por temáticas, métodos de aprendizagem, e evidências, que indicassem a aplicação dos conteúdos nas práticas laborais. Logo, surge a necessidade de revisar os programas existentes e construir um modelo de educação corporativa exclusivo para o desenvolvimento do líder marista.

A construção desse modelo foi baseada nas competências de liderança estipuladas pela UMBRASIL² - União Marista do Brasil - pelas competências institucionais essenciais e pelas competências institucionais básicas referentes à liderança marista. O projeto foi conduzido por um grupo de trabalho composto por diferentes colaboradores/as que se propuseram, em parceria com uma consultoria externa, a elaborar quais seriam os principais temas que representariam as trilhas de aprendizagem que seriam percorridas pelas lideranças maristas.

O resultado do projeto elaborado por esse grupo foi a arquitetura do modelo de educação corporativa para lideranças maristas, incluindo as principais trilhas de aprendizagem. Esse modelo é representado institucionalmente pelas dimensões de educação corporativa, que foram intituladas como: Gestão Sustentável, Direito das crianças, adolescentes e jovens, Educação Evangelizadora, Identidade Marista, Inovação e Liderança.

² É uma organização jurídica de direito privado, sem fins lucrativos que, baseada nos princípios e valores cristãos, representa, articula e potencializa a presença e a ação marista no Brasil.

As dimensões Gestão Sustentável, Direito das crianças, adolescentes e jovens, Educação Evangelizadora, Identidade Marista e Inovação, são desenvolvidas em formações institucionais, direcionadas a todos os colaboradores, contudo a dimensão Liderança foi designada para ser desenvolvida no Programa de Lideranças Maristas, pois esse conjunto de temas não estava sendo exposto em um plano institucional específico. Por consequência, a dimensão Liderança tem o objetivo de desenvolver a capacidade de inspirar, influenciar e gerir pessoas, por meio de uma prática de liderança orientada pelos valores e Carisma Marista.

O programa foi elaborado de maneira específica para o público estratégico e tático, seu foco é a educação corporativa continuada e sistemática, o que simboliza uma quebra de paradigma na área da educação e evidencia a inovação nas práticas institucionais. O desdobramento da trilha de aprendizagem - Liderança - tem como característica principal promover formações em temáticas customizadas, por meio de metodologias distintas, porquanto que parte dessas capacitações são realizadas por parceiro estratégico, e outras por multiplicadores internos. Cabe salientar que há também ações de mentoria e coaching, uma prática já oferecida, que agora integra o programa. Todas essas atividades têm o objetivo de agregar valor à performance das lideranças que atuam nos espaços maristas.

A escolha por descrever nesse case o processo de construção, planejamento e execução da trilha de aprendizagem, referente à dimensão Liderança, está vinculada aos resultados, que evidenciam os benefícios alcançados por meio das intervenções realizadas até o momento. Do mesmo modo, referências apontam quais aspectos necessitam ser ressignificados na estrutura do programa, pois devido às constantes transformações globais, existe a necessidade de desenvolvimento contínuo das lideranças maristas.

5. PROGRAMA

5.1. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

O início do programa ocorreu por meio da análise acurada de todas as práticas educativas associadas às lideranças maristas. O projeto que direcionou esse diagnóstico tinha como objetivo revisar os programas existentes e construir um modelo de educação corporativa exclusivo para as lideranças maristas. Por esse motivo, a partir de 2017, iniciou-se o grupo de trabalho responsável por esse estudo, formado por colaboradores/as que atuam em diferentes áreas, e consultoria externa. O projeto foi composto pelas seguintes etapas: mapeamento de necessidades, construção da solução e entrega de valor.

A etapa mapeamento de necessidades tinha como objetivo principal definir os pilares conceituais que iriam sustentar a construção da arquitetura de educação corporativa. As principais ações nessa fase foram: análise dos materiais da Rede Marista, entrevistas, grupos focais, e pesquisa com lideranças e colaboradores para coleta de informações sobre as premissas que orientavam as capacitações. Do mesmo modo, por meio de uma ferramenta de gerenciamento estratégico, ocorreu a construção do modelo de educação corporativa em vigor naquele momento.

No estágio seguinte, denominado construção da solução, o objetivo foi a elaboração do futuro modelo de educação corporativa e a revisão dos programas existentes, além da estruturação de algumas trilhas de aprendizagem. Os principais feitos foram: workshops para análises referentes ao futuro modelo de educação corporativa e suas trilhas de aprendizagem, incluindo os macros direcionadores de governança, como: papéis, responsabilidades, prioridades de ações e metodologias para mensuração dos resultados. Para finalizar essa etapa, houve alguns workshops de orientação com o foco em estruturação e revisão do desdobramento das trilhas de aprendizagem em programas e ações de educação, alinhadas ao novo modelo desenvolvido.

A última fase tinha como objetivo a aprovação formal da nova arquitetura de educação corporativa (**vide anexo.01**). As ações envolviam: apresentação do trabalho e o diálogo sobre possíveis ajustes. Logo, a conclusão desse projeto marca a primeira etapa do programa alcançada, tendo como resultado o diagnóstico técnico sobre as práticas educativas institucionais e a formalização do modelo de educação corporativa.

Com base no conjunto de informações referidas foram definidos: os objetivos, o referencial teórico e o público-alvo do Programa de Lideranças Maristas. O objetivo macro projetado foi promover a continuidade do processo de formação dos/as líderes, com a perspectiva de que as ações implantadas fossem modeladoras dos valores, da cultura e dos comportamentos desejados. Por meio do processo de aprendizado, as lideranças maristas deveriam obter recursos para enfrentar os desafios atuais e futuros, engajando e desenvolvendo pessoas, com intuito de fortalecer uma cultura organizacional capaz de construir os melhores resultados gerando sustentabilidade à instituição.

O principal norteador estratégico e referencial teórico aplicado na construção do programa é o Pipeline de Lideranças, de Ram Charan (2018), pois as ações propostas para o desdobramento da trilha de aprendizagem contemplam as distintas necessidades de desenvolvimento referentes a cada nível hierárquico porque, à medida que o/a líder realiza sua passagem no Pipeline, ocorre uma mudança na posição organizacional, que envolve novos desafios associados aos diferentes níveis de complexidade em termos de atributos de liderança que são necessários para aperfeiçoar os resultados da performance.

Outro referencial teórico que inspira a trilha de aprendizagem construída para o/a líder marista é o conceito de maturidade elaborado por Hogan e Roberts (2004), pois, por meio dessa concepção, o programa ampara o indivíduo no desenvolvimento das três esferas fundamentais para expressão dessa qualidade: consciência de si, consciência do outro e consciência da organização. A manifestação desses elementos fomenta uma

conduta observável, que envolve a capacidade de interação, construção de relações duradouras, e conquistas no trabalho e na carreira.

O público-alvo do Programa de Lideranças Maristas - PDLM - foi nomeado como: estratégico e tático, uma vez que o grupo que compreende o nível estratégico é formado por: superintendente, gerente, coordenador, diretor e vice-diretor pedagógico ou administrativo; e o público tático é composto por: coordenador pedagógico ou administrativo, coordenador de pastoral, orientador educacional e supervisor. O ciclo de aprendizagem foi proposto de modo distinto, pois considerou os resultados que cada grupo ocupacional deveria atingir. Assim sendo, o nível estratégico foi previsto para quatro anos, com início em 2018 e término em 2021, assim como o programa tático será realizado em três anos, com princípio em 2019 e final em 2021.

Para a liderança estratégica, os objetivos estabelecidos foram: compreender a importância e significado do seu papel, aprender, a partir de suas práticas e resultados reais, buscar as melhores referências e direcionar suas ações e aprendizados para a prática cotidiana. As ações de desenvolvimento para esse nível estão sustentadas no levantamento e análise dos seguintes aspectos: mapeamento de estratégias, estrutura dos desafios, competências da liderança e dimensões da educação corporativa. As etapas para elaboração do ciclo de workshops e materiais online foram: levantamento de informações, estudo de materiais, estruturação dos módulos, validação dos conteúdos, ajustes e aplicação dos workshops nos temas priorizados.

A estrutura do programa contou com dezoito encontros presenciais, atividades de preparação e transferência de aprendizado através de plataforma virtual. Assim sendo, a carga horária foi de duzentos e vinte quatro horas, fragmentadas em cento e cinquenta e duas horas referentes aos workshops presenciais, e setenta e duas horas de atividades e matérias digitais. O cronograma de encontros foi dividido ao longo do ciclo, por consequência, de 2018 a 2020, ocorreriam cinco encontros ao ano e, em 2021, seriam realizados os três encontros que encerrariam o período de aprendizagem.

O portfólio de conteúdos selecionados está conectado aos desafios que os/as líderes necessitam enfrentar e contemplam distintos temas. Logo, a partir desse processo, se formalizou o desenho do Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico (**vide anexo.02**).

No que tange ao desenho do Programa de Lideranças Maristas - nível tático -, sua origem também está associada ao modelo de dimensões corporativas, pois, à medida que o programa de nível estratégico prosperava, um novo grupo de trabalho foi formado por colaboradores/as e consultoria externa, com os seguintes objetivos: levantar as principais lacunas de atuação dos líderes táticos, desenvolver um portfólio de temas e experiências baseado em desenvolvimento de novos conhecimentos, colaboração e troca entre os líderes, e mapear as preferências de aprendizagem do público-alvo para oferecer experiências mais aderentes ao perfil do aprendiz.

As etapas que envolveram o projeto foram: construção da trilha, análise dos principais pontos coletados, estudo das preferências de aprendizagem dos líderes, macro desenho da trilha, elaboração do cronograma, detalhamento dos conteúdos e transferência de aprendizagem. Por consequência, desse projeto se consolidou o desenho do Programa de Lideranças Marista - nível tático – e os principais objetivos delineados foram: integrar de forma complementar o desenvolvimento das lideranças dos dois níveis mais estratégicos do Pipeline e desdobrar as ações de aprendizagem, referentes à dimensão Liderança.

A estrutura do programa abrange três workshops presenciais ao ano e plataforma virtual, com diferentes conteúdos digitais, que apoiaria o ciclo completo de três anos. O grupo de lideranças tática foi dividido, de modo que, a cada ano, participasse 1/3 do número total do público, isso equivale a setenta e cinco líderes que realizariam, em um ano específico, a formação presencial e, nos demais anos, seguiriam com seus estudos por meio da plataforma virtual. A carga horária presencial, ao longo de todo ciclo, totalizaria cento e oito horas, e a digital seria dezenove horas por participante (**vide anexo.03**).

A trilha de aprendizagem foi segmentada por eixos: líder de si mesmo, líder de pessoas e para pessoas, e líder de negócio. Os assuntos abordados ao longo do processo formativo foram escolhidos de acordo com as características dos eixos.

Segundo a descrição apresentada, o Programa de Lideranças Maristas está sustentado sobre etapas detalhadas de diagnóstico e planejamento, ambas foram construídas por diferentes grupos e mediadas por parceiros estratégicos, pois se compreende que distintas percepções contribuiriam para um programa inovador, focado nas necessidades práticas do/a líder marista.

5.2. ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Após finalizar as fases de construção e planejamento do Programa de Lideranças Maristas, se iniciou o processo de implantação do projeto de nível estratégico. O primeiro estágio, por consequência, foi a apresentação do trabalho ao Conselho Administrativo da Rede Marista, que concedeu imediata aprovação. Nesse momento, começaram as buscas por parceiros/consultorias com expertise na área de educação corporativa continuada e sistemática. Depois de conhecer as propostas do mercado, foi escolhida a consultoria que iria amparar a execução do programa focado no nível estratégico. As etapas que compreenderam a implantação foram: formalização do contrato junto ao parceiro, elaboração do plano de comunicação, configuração da plataforma virtual, treinamento dos multiplicadores internos, organização da logística referente às formações presenciais, e lançamento do Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico - no Encontro de Gestores de 2018 (**vide anexo.04**).

O lançamento do projeto legitimou o início do processo de formação, pois, nessa ocasião, os gestores de nível estratégico foram apresentados aos temas, à metodologia e à plataforma virtual que intermediaria o ciclo completo de aprendizagem. Na sequência, por meio de circulares de comunicação interna, as lideranças receberam o cronograma e orientações acerca do programa, bem como as informações sobre login e senha e

instruções com o objetivo de potencializar o uso da plataforma. Em seguida, o conteúdo digital, com o propósito de preparação dos gestores para o momento presencial, foi disponibilizado e, em março de 2018, ocorreu o primeiro workshop para as lideranças de nível estratégico. Desse modo, o programa foi implantado e seguiu de acordo com as premissas planejadas.

A implantação do Programa de Lideranças Maristas – nível tático - ocorreu em 2019, também com a apresentação do projeto para o Conselho Administrativo da Rede Marista que, após aprovação, concedeu autorização para se desenvolver o processo de pesquisa no mercado com o objetivo de encontrar parceiros/consultorias que pudessem atender às demandas previstas nas fases de construção e planejamento. Ao escolher e consolidar o contrato junto ao parceiro, se estabeleceu a estratégia referente à execução do trabalho e, por causa disso, um plano de comunicação foi instituído com a intenção de apresentar o Programa de Lideranças Maristas para os/as gestores/as de nível tático.

O lançamento do programa ocorreu através de um vídeo que apresentava: o cronograma, a metodologia, as plataformas virtuais e os objetivos previstos para a ação (**vide anexo.05**). O material de divulgação foi enviado por meio de circulares de comunicação interna anexo a uma carta convite. À medida que as lideranças recebiam essa informação, as turmas para os workshops presenciais foram formadas, instruções para acesso às plataformas virtuais e orientação para o uso adequado da ferramenta também compreenderam os informativos. O primeiro conteúdo digital foi disponibilizado em abril de 2019, e o encontro presencial ocorreu em maio de 2019, as demais ações transcorreram conforme o planejamento delineado.

5.3. AÇÕES

As intervenções presentes no Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico e tático – integram os conteúdos ministrados nos workshops presenciais e nas plataformas virtuais. Como sucederam distintas ações, nesse case serão destacadas apenas a atividade inaugural e as práticas que ocorreram de forma sistemática em todos os ciclos.

Assim sendo, uma das experiências mais significativas que fomentou um processo de ponderação acerca do conceito autoconhecimento e seu impacto no dia a dia das lideranças, foi a **aplicação de uma ferramenta assessment**, com a intenção de identificar o perfil comportamental dos/as líderes. O instrumento escolhido foi o PDA (Personal Development Analysis) reconhecido por sua confiabilidade científica que engloba uma metodologia simples e proporciona resultados precisos. As devolutivas e esclarecimentos de dúvidas sobre o instrumento ocorreram no encontro inaugural; nessa ocasião, as lideranças, de maneira conjunta, exploraram seu perfil comportamental.

Outra intervenção que compreende o programa é intitulada de **transferência de aprendizagem**, pois tem o intuito de estimular que o/a líder execute e valide os conteúdos desenvolvidos nas plataformas e encontros presenciais. As transferências de aprendizagem estão associadas a desafios reais que necessitam ser superados por meio das ferramentas estratégicas oferecidas e expostas.

Por causa disso, como forma de motivar a troca entre os pares e o desenvolvimento de análise crítica, as ações **transferências de aprendizagem**, são compartilhadas em atividades presenciais, ou em ambiente virtual, assim, por consequência, outros/as líderes são convidados/as a apreciar a atividade prática realizada pelo colega e, dessa forma, contribuir com sua percepção acerca da intervenção demonstrada. Essa ação é nomeada como **feedback** e acontece de maneira sistemática ao término de cada módulo.

Diante disso, as práticas propostas demonstram sua conexão com as demandas cotidianas, consideração com o crescimento e desenvolvimento das pessoas, bem como com as melhorias nos processos organizacionais e a sustentabilidade institucional.

5.4. RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros aplicados no Programa de Lideranças Marista - nível estratégico - correspondem ao montante de R\$ 554.904,46 quitados à consultoria Resolution, enquanto que os referentes ao Programa de Lideranças Maristas – nível tático – constituem o valor de R\$ 266.666,68 que foram saldados à consultoria Afferolab. As despesas associadas à logística dos encontros presenciais somam R\$ 64.161,71. O investimento integral no Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico e tático - compreende o montante de R\$ 885.732,85 durante 2018 e 2019.

5.5. RECURSOS HUMANOS

Foram formados grupos de trabalho com profissionais de diferentes setores para desenvolver o Programa de Lideranças Maristas. Desse modo, ocorreram três grupos entre 2017 e 2019 que engajaram vinte e três colaboradores e consultoria externa, por consequência em todos havia representantes das áreas: educacional, social e gestão de pessoas.

O acompanhamento do Programa de Lideranças Maristas é realizado pela área de gestão de pessoas, pois articula a relação entre consultoria externa e demandas do público-alvo. A intenção de conceber o trabalho por meio de grupos favoreceu o desenvolvimento de um programa que contemplou as necessidades das diferentes áreas que abrangem o empreendimento Colégios e Unidades Sociais.

5.6. PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

As consultorias escolhidas para acompanhar o percurso do/a líder marista foram Resolution e Afferolab, ambas reconhecidas por sua consistente atuação no campo da educação corporativa continuada. Desse modo, a primeira parceria se estabeleceu com a Resolution por meio do projeto de concepção das Dimensões de Educação Corporativa e, após a conclusão, se prosseguiu com a elaboração do projeto específico para o nível estratégico. Nesse momento, se inicia o vínculo com a Afferolab, pois o Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico - incluiu a participação das duas consultorias, porquanto a Resolution formulou a estrutura, e a Afferolab desenvolveu a metodologia e os conteúdos que compreenderam a formação, o que equivale a: o programa elaborado para o nível tático, o desenvolvimento e a entrega de conteúdos foram realizadas pela Afferolab.

5.7. METODOLOGIA

O Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico e tático – tem sua essência na educação continuada sistemática e, por meio do método exclusivo desenvolvido e aplicado pela consultoria Afferolab, oferece ao líder marista uma experiência de formação inovadora, pois o conceituado método HUB tem como objetivo desenvolver, através da sala de aula invertida, uma experiência de aprendizagem completa que provoque um novo modo de pensar e agir nas lideranças; além disso engloba referências teóricas como: a metodologia 6Ds, 70/20/10, andragogia, aprendizagem autodirigida, Blended Learning entre outros.

À vista disso, a metodologia aplicada foi o modelo Blended, pois sugere uma experiência de aprendizagem que abrange distintas etapas e os formatos digital e presencial. Por causa disso, foram selecionadas duas plataformas de ensino virtual, denominadas Nextpedia e Leadcast, ambas desenvolvidas e administradas pela Afferolab, bem como os facilitadores que direcionam os encontros presenciais.

A plataforma Nextpedia foi escolhida para intermediar os conteúdos que seriam desenvolvidos nos workshops presenciais e, para isso, os materiais foram distribuídos em três momentos distintos. O primeiro é chamado de preparação, pois prevê que os participantes recebam o convite para realização do acesso à plataforma e tenham o contato inicial com o conteúdo que será ministrado no encontro. O segundo é o workshop presencial, conduzido pelo facilitador com o objetivo de conectar o conteúdo com as vivências do cotidiano. O terceiro e último está associado à etapa de transferência de aprendizagem, pois o participante realiza um trabalho prático acerca do tema que foi ministrado, e interage com os demais colegas por meio de feedbacks sobre as práticas que foram adotadas em suas áreas de trabalho. A plataforma Nextpedia foi o único suporte digital no processo de formação dos líderes estratégicos.

Contudo, o Programa de Lideranças Maristas - nível tático – incluía, além da experiência de aprendizagem mediada pela plataforma Nextpedia, o Leadcast, pois o desenho da experiência previa um ano de formação presencial e três anos de capacitações online. A plataforma Leadcast é caracterizada por ofertar distintas trilhas de aprendizagem, totalmente em formato digital com acesso mobile.

5.8. MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

A aferição dos indicadores de aproveitamento e engajamento, associados aos conteúdos e atividades, são monitorados por meio dos relatórios gerados pelas plataformas Nextpedia e Leadcast, ambas possuem tecnologias que proporcionam o levantamento de informações referentes à quantidade de acessos por participante, consumo de materiais e preferência por formatos de conteúdo, bem como, após os encontros presenciais, os participantes respondem a avaliações de reação que consideram a performance do facilitador e a conexão que ele cria entre os conhecimentos desenvolvidos nas plataformas e as práticas do cotidiano.

O acompanhamento estratégico desses dados é realizado por uma analista de desenvolvimento organizacional que presta suporte às lideranças, na intenção de promover o uso integral de todas as funcionalidades oferecidas. Logo, os colaboradores, por meio das ações transferência de aprendizagem e feedbacks, também manifestam sua percepção acerca da sua experiência de aplicabilidade do conteúdo e contribuem com a de seus pares.

Além disso, a análise de outras informações associadas à contribuição do programa para sustentabilidade institucional, e as melhorias na gestão e nos processos internos são amparadas pela área de Assessoria de Planejamento e Controle (Asplan), por meio de diferentes instrumentos, como: Power BI. Esses dados compõem indicadores institucionais que são apresentados à superintendência e gerências do empreendimento Colégios e Unidades Sociais.

6. RESULTADOS

O Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico e tático - reúne evidências que demonstram os benefícios conquistados por meio do processo de construção das dimensões de educação corporativa, bem como o desdobramento da dimensão Liderança em distintas ações, mas principalmente em um programa de lideranças caracterizado pela educação continuada e sistemática.

Ao longo de 2018 e 2019, é notório o engajamento e participação dos/as líderes durante o processo de formação. Nesse período, foram realizados treze encontros presenciais, sendo dez específicos para o nível estratégico e três focados no nível tático. O percentual médio de participação foi de 98%, e o consumo de conteúdos em todas as etapas do processo de aprendizagem, por meio da plataforma Nextpedia, é de 72,91%. Nas avaliações de reação, as lideranças indicam 93,47% de satisfação associada à relevância dos workshops presenciais em suas práticas diárias. Quanto à intervenção transferência de aprendizagem, apontam 83,80% de implicações assertivas em suas atividades laborais, bem como avaliam que as ações de feedback geraram

impacto significativo de 77,13% em sua experiência. No que se refere às preferências associadas aos formatos de conteúdo, os/as líderes demonstram predileção de 62,84% para vídeos, 29,67% para artigos e 7,47% para atividades práticas. Os dados quantitativos referentes às etapas: preparação, encontros presenciais e transferência de aprendizagem foram extraídos da plataforma Nextpedia, pois é ela que respalda esse processo.

Quanto à experiência totalmente virtual ocorrida em 2019, por meio da plataforma Leadcast para o grupo de lideranças táticas, os dados apontam que o consumo de conteúdos alcançou média de 70% e que 97% dos participantes acessaram os materiais. As interações de feedback entre o grupo totalizaram 1.772 comentários, foram intermediadas pela plataforma cerca de 1.000 tarefas práticas, e ocorreram mais de 1.000 enquetes sobre os temas. As informações referentes ao uso e aproveitamento do Leadcast corroboram com os dados apontados pelo Nextpedia e demonstram que o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas preencheu a lacuna associada ao desenvolvimento dos/as líderes que foi estabelecido por meio do planejamento estratégico, consolidado em 2012. Os depoimentos do superintendente do empreendimento Colégios e Unidades Sociais (**vide anexo.7.1**), do gerente da área educacional (**vide anexo.7.2**) e do gerente da área social (**vide anexo.7.3**), endossam as contribuições do programa para a sustentabilidade institucional.

7. CONCLUSÃO

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas alcançou a intenção definida no planejamento estratégico (2012) e, ao longo desse percurso, os/as gestores/as maristas manifestaram, por meio de suas práticas diárias, a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos através das formações. Com base nos resultados referentes ao engajamento e participação na experiência de aprendizagem, conclui-se que as lideranças usufruíram dessa jornada, desenvolveram novas competências e compreendem a importância do protagonismo no desenvolvimento contínuo, bem

como, mediante aos depoimentos dos principais líderes do empreendimento Colégios e Unidades Sociais, identifica-se os efeitos do programa no crescimento e na sustentabilidade institucional.

Logo, a continuidade do Programa de Lideranças Maristas - nível estratégico e tático - é justificada, tendo em vista os benefícios alcançados durante seus primeiros anos de execução. Cabe salientar, todavia, que, em virtude do novo cenário global provocado pela pandemia do Coronavírus (2019-nCoV), houve algumas alterações de cronograma e formato do programa, mas que não comprometem a sequência do processo de desenvolvimento das lideranças maristas.

8. BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. **A Coragem para Liderar**: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. 7. ed. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda, 2020. 292 p. Carolina Leocadio.

HOGAN, Robert; ROBERTS, Brent W.. A Socioanalytic Model of Maturity. **Journal Of Career Assessment**. Flórida, p. 1-11. out. 2004.

Manual do Planejamento Estratégico | 2012 – 2022. Porto Alegre/2012.

NOEL, Ram Charan; Stephen Drotter; James et al. **Pipeline de Lideranças**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 272 p. Ivo Korytowski.

O Diretor Marista e sua gestão a serviço da missão – Orientações para formação dos diretores na América Marista. Chile/2014.

9. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

- **Ana Cecília Menezes Ottenstein Eidt:**
Administradora e Supervisora de Desenvolvimento Organizacional.
- **Bettina Abech Gatto:**
Psicóloga e Analista de Desenvolvimento Organizacional.
- **Everton Zambon:**
Psicólogo, Doutor e Mestre em Educação (PUCRS), e Coordenador de Gestão de Pessoas.
- **Luane Cruz Antunes:**
Psicóloga e Analista de Desenvolvimento Organizacional.



MARISTA
COLÉGIOS | UNIDADES SOCIAIS