



PDL FEEVALE - LIDERANÇAS QUE TRANSFORMAM

Top Ser Humano 2024 Categoria Organização Modalidade Desenvolvimento

Autores:

Everton Zambon
Lenice Eli Lunkes Scarpato
Luane Cruz Antunes
Milena dos Santos Jahn



UNIVERSIDADE
FEEVALE

55
ANOS

ÍNDICE



01	INTRODUÇÃO
03	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO
03	Objetivos
04	Público-alvo
04	Metodologia
08	Trilhas de Aprendizagem
12	Comunicação
13	ORÇAMENTO
14	RESULTADOS
17	AVALIAÇÃO
18	CONCLUSÃO
19	BIBLIOGRAFIA
20	INFORMAÇÕES DOS AUTORES

SINOPSE

A Universidade Feevale, instituição de ensino superior localizada em Novo Hamburgo-RS, com base em seus pilares estratégicos fomenta o desenvolvimento humano e a valorização das pessoas. Compreendendo que seus líderes têm papel protagonista na disseminação e na transformação da cultura organizacional, além de garantir o desenvolvimento de equipes de alta performance e a sustentabilidade institucional, a Universidade implantou, no ano de 2023, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) Feevale, motivada a desenvolver e fortalecer as lideranças da Instituição.

O público-alvo do programa foi composto pelos seus líderes. De um total de 136 pessoas, 119 foram integradas, o que representa 87,5% da meta. Esse grupo incluiu pró-reitores, diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, assessores e analistas em processo de sucessão. No primeiro ciclo, ocorreram formações acerca das temáticas de liderança protagonista, liderança autêntica, liderança em rede, liderança negociadora, liderança de times e liderança do futuro. O índice geral de satisfação foi de 4,75 de um total de 5 pontos. Em relação ao índice de satisfação dos conteúdos dos laboratórios, o resultado foi de 4,71 pontos e, quanto à satisfação com conteúdo da plataforma de aprendizagem digital, foi de 4,38. O programa contribuiu significativamente para o alinhamento das expectativas sobre o papel das lideranças no cuidado e desenvolvimento das pessoas. Criado pela área de Gestão de Pessoas, o PDL Feevale representa, assim, um marco na trajetória de fomento à cultura e ao protagonismo das lideranças da Instituição.

dho@feevale.br



INTRODUÇÃO

Fundada em 28 de junho de 1969, a Universidade Feevale é considerada uma das principais instituições do país, sendo reconhecida pela inovação e qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão. Com cursos de graduação e pós-graduação de excelência, também se destaca internacionalmente, a partir de parcerias com instituições de diversos países, inclusive daqueles que são referência em Educação, como é o caso da Finlândia. Possui três câmpus e polos em nove cidades, além de unidades do Feevale Techpark em Campo Bom, Novo Hamburgo e Porto Alegre. Em toda a história da Feevale e sua mantenedora, a Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (Aspeur), é notório o envolvimento com a comunidade e com o desenvolvimento regional.

O Planejamento Estratégico da Universidade havia subsidiado a formalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), correspondente ao ciclo 2021-2025. Entretanto, o cenário pós-pandemia reforçou a importância de um novo olhar para a pauta. Os desafios associados à gestão dos indicadores de estudantes e viabilidade econômica apontavam, na época, a necessidade de revisitar os planos estratégicos institucionais, com o objetivo de garantir a sustentabilidade do negócio e a qualidade dos serviços. Assim, em 2022 o Planejamento Estratégico começou a ser revisado, um processo que foi denominado Reflexão Estratégica e que resultou na atualização no conjunto de pilares estratégicos da Instituição e de suas metas.

Com essa nova perspectiva, ocorreram transições e mudanças no setor de Gestão de Pessoas, onde foram identificadas oportunidades de melhorias nos



subsistemas e processos, comparando-os às práticas de mercado. Um núcleo de Desenvolvimento Humano e Organizacional foi instituído, no qual projetos foram alocados para contribuir, assim, com novos direcionamentos. Também se atribuiu à área a responsabilidade de conduzir quatro novas metas estratégicas que devem ser cumpridas até 2025, entre elas, desenvolver, anualmente, formação para 100% dos gestores da Feevale. Em face do exposto, o subsistema de educação corporativa direcionou seu foco para o desenvolvimento e a formação das lideranças, com o intuito de fortalecer o papel delas diante dos novos objetivos. Foi dado início, assim, à construção do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) Feevale, que está fundamentado em cinco dimensões: liderança de equipes, sustentabilidade, cultura Feevale, saúde, segurança e excelência. Essas dimensões orientam o processo formativo dos gestores e sustentam o desenvolvimento das competências essenciais e específicas associadas às suas entregas.

O primeiro ciclo, que ocorreu em 2023, foi realizado com ênfase na dimensão liderança de equipes. A metodologia usada para desenvolver a solução de aprendizagem é baseada no design instrucional 4.0, que foca na centralidade do ser humano. Segundo Filatro et al. (2019), esse método combina design instrucional tradicional, design thinking e design de experiência de aprendizagem, valorizando a contextualização e a avaliação com metodologias ágeis. O PDL Feevale seguiu essa abordagem, passando pelas etapas de compreensão do problema, projeção, desenvolvimento e implementação, com avaliação aplicada de forma transversal em todas as fases do projeto.



DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) Feevale emergiu em um cenário de transformação institucional, alinhado às novas metas estratégicas, sua implementação é justificada pela necessidade de preparar os líderes para os desafios do cargo, manter o alinhamento com os novos objetivos estratégicos e para expressar e legitimar a cultura de liderança na Universidade Feevale.

Objetivos

Seu objetivo geral é formar e desenvolver gestores dos níveis estratégicos e táticos, de seus três câmpus, em temas contemporâneos, como cuidado e desenvolvimento de pessoas, gestão de performance e resultados de times, além de promover a condução de negócios sustentáveis que agreguem valor a toda a cadeia de stakeholders. Através de objetivos específicos, busca alinhar a compreensão do papel de líder, fortalecer a cultura de aprendizado contínuo, melhorar práticas de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, e elevar o clima organizacional.

As principais necessidades do negócio que podem ser influenciadas por essa solução de aprendizagem incluem auxiliar na redução do índice de turnover institucional, buscando alcançar uma taxa inferior a 18% ao ano. Além disso, o programa pode impactar os indicadores da pesquisa de clima, ajudando a alcançar uma nota mínima de 4 para os quesitos 'lideranças' e 'engajamento'. Para consolidar as experiências de aprendizagem e garantir sua aplicabilidade, também se estima 75% de participação dos líderes nas atividades práticas e avaliações.



Público-alvo

Prevê-se que o programa atinja 100% das lideranças institucionais por ano, com uma meta inicial de 136 líderes. No primeiro ciclo, foram contempladas 119 lideranças, o que representa 87,5% da meta prevista. O público alvo do primeiro ciclo foi dividido em um grupo estratégico e três grupos táticos. Os cargos de nível estratégico envolvidos na iniciativa são: pró-reitores, diretores e gerentes. Já os cargos abrangidos no nível tático são: coordenadores, supervisores, assessores, consultores e analistas em processo de sucessão. As atividades presenciais de aprendizagem ocorreram na cidade de Novo Hamburgo-RS, no Câmpus II da Universidade Feevale e em sua unidade interligada, Hub One.



Metodologia

A Universidade Feevale reconhece o líder como o principal agente de transformação e promoção da cultura de aprendizado contínuo, responsável pela performance e pelos resultados da sua equipe. As lideranças têm como principal propósito inspirar, cuidar, engajar e desenvolver os liderados, com o objetivo de alcançar as metas institucionais e estimular o crescimento e fortalecimento das competências de seus colaboradores. Segundo Brown (2019), líder é alguém que se



compromete a descobrir potenciais em pessoas e processos. Dessa forma, os gestores precisam manter-se atualizados em boas práticas de gestão de pessoas.

As principais responsabilidades de um líder, para Scott (2021), incluem criar uma cultura de feedback eficaz, compreender as motivações dos liderados e gerar resultados por meio de colaboração. Ulrich (2009) complementa que a liderança não está vinculada apenas a capacidades individuais e psicológicas, mas, também, a resultados. Então, estimulada pela perspectiva de uma liderança humanizada, que desenvolve pessoas e busca alcançar resultados que beneficiem a organização e a comunidade, a Instituição planejou e executou o PDL Feevale, uma solução de aprendizagem completa para seus líderes. Para a concepção do programa, foi realizado um diagnóstico para compreender os diferentes contextos institucionais em que as lideranças atuam e suas necessidades legítimas. Esse processo envolveu a criação de um instrumento de análise contextual, desenvolvido em várias etapas. Inicialmente, foram utilizados questionários para identificar as necessidades organizacionais e individuais de aprendizagem. Na sequência, esses dados foram complementados pela análise dos mapas de cargo dos gestores da Feevale, que segundo Ruzzarin e Simionovschi (2017), são considerados roteiros estratégicos para alcançar tudo aquilo que a estratégia da organização exige para cada posição.

Para enriquecer a análise, também foram realizadas entrevistas com referências institucionais, incluindo o reitor, pró-reitores, superintendente e assessora de Planejamento Estratégico. De acordo com Filatro et al. (2019), as necessidades de aprendizagem precisam ser transformadas em resultados que beneficiarão o negócio.



Para sintetizar esses dados, o método 'roda de resultados' foi utilizado e fundamentou a construção dos objetivos do programa. Posteriormente, a caracterização do público-alvo utilizou a técnica de elaboração da persona do líder Feevale. Para Filatro et al. (2019), essa ferramenta é uma das mais aplicadas para traçar o perfil do grupo, incluindo o levantamento de dados demográficos, metas, necessidades e vivências anteriores que podem influenciar a experiência do participante na solução de aprendizagem. Além disso, foi aplicado um formulário virtual contendo questões sobre as principais expectativas e preocupações dos participantes em relação à novidade.

Outro formulário aplicado avaliou fatores institucionais, como os profissionais envolvidos na solução de aprendizagem, prazos, limitações orçamentárias, restrições técnicas, questões culturais e experiências institucionais anteriores, que poderiam influenciar a experiência de aprendizagem proposta. Desse modo, se concretizou o documento de análise contextual, que detalhou a proposta inicial do projeto e definiu a estrutura do programa em termos de metodologia, carga horária e ferramentas. Com base nessa proposição, iniciou-se a fase de projetar e desenvolver a solução, focada na dimensão liderança de equipes, já que se observou um histórico de gestores com perfis mais voltados para processos técnicos e operacionais. Para personalizar as necessidades de aprendizagem deles e fortalecer o vínculo das equipes, o primeiro ciclo do programa dividiu as lideranças em dois grupos distintos, organizados em quatro turmas. Assim, formou-se uma turma estratégica, com 27 participantes, e três turmas táticas, cada uma com cerca de 31 participantes.



Então, a descrição dos módulos começou, com o detalhamento dos objetivos de aprendizagem, competências, papéis, atividades, conteúdos, mídias e tecnologias, espaço, tempo e métricas. Nesse período, o grupo de trabalho que conduzia o programa recebeu suporte de uma docente da área de Administração, que amparou o processo de decisão e colaborou na construção dos roteiros de aprendizagem e na curadoria de conteúdo, visto que o programa contaria com materiais já produzidos por fontes seguras e atualizadas. Para Filatro et al. (2019), esse processo de curadoria em educação corporativa envolve um trabalho consecutivo de pesquisas, descobertas e diferentes filtros, que proporcionam recortes de materiais, que devem ser contextualizados e elencados, de acordo com as necessidades de aprendizagem.

Concomitantemente à fase de detalhamento dos módulos, ocorreu a pesquisa de fornecedores capazes de implementar o desenho projetado para os laboratórios vivenciais e a plataforma de aprendizagem. De um total de nove consultores externos, cinco foram selecionados, com base em critérios como limitações orçamentárias e restrições técnicas, além de experiência e repertório. Além disso, foram contatadas três consultorias com soluções de ecossistemas de aprendizagem e bibliotecas virtuais. Duas delas apresentaram propostas, sendo que uma foi escolhida. Assim, com esses pontos alinhados, o desenho do PDL Feevale foi apresentado em sua versão inicial, caracterizando-se como sistemático e híbrido, envolvendo metodologias como andragogia, heutagogia e o modelo 70/20/10 e fundamentado no modelo de design instrucional 4.0.



A andragogia, segundo Filatro et. al. (2019), enfatiza que adultos têm características de autodirecionamento e aprendem, de maneira orientada, tarefas relacionadas aos seus papéis sociais e, ainda, desejam realizar a aplicabilidade imediata do conhecimento adquirido. De acordo com a mesma autora, a heutagogia está associada ao mundo digital, amparada sobre a perspectiva da autoaprendizagem, em que as informações estão disponíveis em abundância e cada aprendiz escolhe, de forma autônoma, o conteúdo, o tempo e as formas de aprender.

O modelo 70/20/10 está associado à andragogia e à aprendizagem em rede, por compreender que o participante é o protagonista desse processo. Também considera que a aprendizagem em contextos corporativos é eficaz quando fragmentada, sendo que 70% das ações são focadas em aprendizado que vêm por meio de atividades do trabalho prático, 20% são resultantes das interações com outras pessoas no contexto laboral e 10% estão atreladas a atividades estruturadas, como cursos ou seminários.

Trilhas de Aprendizagem

Para compor o programa, foram criadas seis trilhas de formação, onde os temas norteadores estão fundamentados nas necessidades de aprendizagem apontadas pelos diferentes instrumentos aplicados na primeira etapa. Cada trilha de aprendizagem leva em consideração as competências e entregas descritas nos mapas de cargo das lideranças e são compostas por três fases distintas.



TRILHAS DE APRENDIZAGEM PDL 2023

Módulo	Objetivo	Competências
Liderança Protagonista	Fortalecer o papel do líder como responsável pelo seu autodesenvolvimento e como agente da cultura de aprendizado contínuo e responsabilização dos times.	• Autonomia; • Protagonismo; • Aprendizado Contínuo; • Adaptabilidade.
Liderança Autêntica	Fomentar a autenticidade e ampliar a autoconsciência com relação ao papel de líder e seu impacto junto às equipes.	• Inteligência Emocional; • Perfil Comportamental; • Estilos de Liderança; • Autoconhecimento; • Flexibilidade Cognitiva.
Liderança em Rede	Compreender a importância da colaboração e da inteligência coletiva para o alcance de resultados.	• Colaboração; • Comunicação; • Escuta Ativa.
Liderança Negociadora	Oportunizar espaços para a discussão e oferta de exercícios práticos associados à gestão de conflitos e negociação.	• Escuta Ativa; • Empatia; • Negociação.
Liderança de Times	Fortalecer o feedback em espaços de desenvolvimento de pessoas e promoção da cultura de alta performance.	• Comunicação; • Escuta ativa.
Liderança do Futuro	Celebrar o processo de aprendizagem percorrido e seus principais resultados.	• Protagonismo; • Foco em resultados; • Ação/prática.

FASES TRILHAS DE APRENDIZAGEM

	Conteúdo Preparação	Laboratório Vivencial	Transferência Aprendizagem
O B J E T I V O	Expor conteúdo virtual introdutório em formato digital para os participantes, no intuito de fortalecer o tema.	Colocar em prática os conceitos teóricos, através de exercícios experienciais, para aproximar o participante das situações do cotidiano alusivas à gestão de equipes, de relacionamento com os pares e gestão estratégica	Disponibilizar conteúdo virtual para reforço do Laboratório Vivencial e atividade prática junto às atividades do dia a dia.
CH	2 horas	8 horas	2 horas



O ecossistema de aprendizagem Flow foi escolhido para ser o facilitador virtual do percurso formativo, pois a plataforma é focada na experiência individualizada, contemplando metodologias e tecnologias ativas e possibilitando que cada líder pudesse complementar sua jornada autônoma de conhecimento. Delimitado por esse desenho, foram repassados os briefings aos profissionais envolvidos, e cada consultor recebeu o material de acordo com o módulo responsável por conduzir, sendo os principais pontos: contexto institucional, público-alvo, objetivos e cronograma do programa, descrição do módulo, combinações e alinhamentos com materiais constantes na biblioteca virtual de aprendizagem.

O início da jornada foi apoiado na ideia de Carol Dweck (2016), de que programas de desenvolvimento necessitam começar com momentos que provocam reflexão sobre como funciona o modelo mental dos participantes. Dessa forma, pode-se transmitir o fortalecimento do mindset de crescimento, que compreende a ideia de que habilidades podem ser aprendidas. Segundo a autora, no contexto do desenvolvimento de líderes, representa uma oportunidade para a empresa transmitir a ideia de que valoriza o aprendizado e a perseverança, não apenas o talento nato.

A estratégia do tema liderança autêntica tem relação com Goleman (2015), que diz que autoconsciência é o primeiro pilar da chamada inteligência emocional e significa que o indivíduo tem entendimento acerca de suas necessidades, forças, fraquezas, emoções e impulsos e como essa dinâmica influencia seu desempenho profissional. Goleman (2015) afirma que líderes mais eficazes usualmente demonstram alto potencial ao aplicar sua inteligência emocional diante das



circunstâncias de seu cotidiano. Além disso, com o intuito de conceder uma perspectiva tangível e científica acerca do perfil de cada líder, foi aplicado o *assessment PDA*, que é um instrumento desenvolvido para analisar as tendências comportamentais e suas potencialidades.

Na terceira temática foram trabalhados temas como relacionamento interpessoal, a segurança psicológica e a influência. Segundo Brown (2019), o líder é responsável por estimular a cultura do pertencimento e da autenticidade, promovendo espaços para inclusão, escuta e respeito aos diversos pontos de vista, visando fortalecer toda a equipe. Além disso, a autora descobriu, em suas pesquisas, que conversas difíceis sobre diferenças culturais e expectativas fortalecem a confiança e a segurança psicológica da equipe. Magaldi; Salibi Neto (2022, p. 38) citam que o líder conector “traduz a visão de uma sociedade interconectada e rica em estímulos. Ele é estimulado a pensar em redes, e a não fazer tudo sozinho”.

Os conteúdos aplicados na quarta trilha foram fundamentados principalmente no método de negociação de Harvard e, de acordo com Fischer e Ury (2014), habitualmente todas as pessoas precisam realizar negociações ao longo de suas vidas, seja para questões pessoais ou profissionais. Segundo os autores, essas negociações podem ser definidas por princípios e, dessa forma, proporcionam que os acordos estejam alicerçados na ideia de ganho mútuo, contribuindo, assim, para a resolução de conflitos e para a sustentação de relacionamentos.



A quinta trilha enfatizou a necessidade de identificar os perfis comportamentais que compõem sua equipe e, desse modo, conduzir conversas assertivas, direcionadas às necessidades individuais dos seus liderados. Para Brown (2019), o exercício de conceder e receber feedback é algo complexo. Para ser realizado de forma assertiva, precisa estar alinhado aos valores da liderança, uma vez que o feedback representa a maneira mais produtiva de desenvolver novos aprendizados.

Na sexta e última trilha, os participantes tiveram a oportunidade de construir um mapa mental, através de trocas, que abordou os aprendizados e como eles podem ser fortalecidos nas práticas cotidianas de gestão. Foram lembradas de que pouco ou nenhum impacto transformador ocorrerá com a introdução de um novo conceito se não estiverem verdadeiramente comprometidas com as mudanças de atitude necessárias para práticas de gestão de pessoas (CAMÕES; MENESES, 2017).

Comunicação

A identidade visual do programa foi produzida através de uma parceria entre as áreas de Endomarketing e Marketing. O lema - lideranças que transformam -, também foi atribuído ao programa, observando o modelo de liderança desejado, que é o de agente de transformação institucional.



O Programa de Desenvolvimento de Lideranças Feevale oficializou seu lançamento em abril de 2023, por meio da operacionalização do plano de comunicação que foi estabelecido. Inicialmente, os participantes receberam um vídeo, com falas das principais autoridades da Instituição, que apresentaram o PDL e seu objetivo, seguido pelo convite oficial de abertura do programa, divulgação dos cronogramas completos por turma, descrição das jornadas de aprendizagem, e também um tutorial, que orientou como utilizar a plataforma virtual de conteúdos assíncronos ao decorrer do programa.

ORÇAMENTO

Os recursos financeiros direcionados para o Programa de Desenvolvimento de Lideranças foram fundamentais para suprir todas as necessidades alusivas à sustentação da estratégia de aprendizagem e à logística dos encontros presenciais. Quanto ao Investimento aplicado em consultorias e no ecossistema de aprendizagem Flow, foram empenhados R\$ 81.392,23 e, em materiais e logística dos encontros presenciais, R\$ 48.622,19, gerando um total de R\$ 130.014,42 investidos em 2023.

Em relação a recursos humanos, o PDL contou com uma equipe de 21 pessoas, das áreas de Gestão de Pessoas, Assessoria de Imprensa, Marketing e curso de Administração. Quanto à estrutura externa, foram envolvidos profissionais de empresas parceiras, como Conectando Pessoas, CGM Consultoria, Estalo, Com Propósito e Famma Gestão Empresarial.



RESULTADOS

Os objetivos e resultados desejados para o PDL Feevale foram desenhados ainda na fase de sua concepção e, para realizar as análises do desfecho, foi aplicado o modelo de avaliação de Kirkpatrick. Segundo Filatro et.al. (2019), o modelo preconiza quatro níveis de avaliação, com um conjunto específico de questões.

MODELO ANÁLISE DE RESULTADOS - FILATRO		
Nível	Aspecto	Instrumentos
1	Refere-se à avaliação de reação, focando no feedback dos participantes ao treinamento.	Avaliação de reação.
2	Trata acerca da avaliação de aprendizagem e se concentra na aquisição de conhecimentos e habilidades durante o programa.	Testes, exames e simulações.
3	Avalia o efeito da aprendizagem sobre o desempenho individual dos participantes em suas diversas competências funcionais.	Mensuração de desempenho.
4	Corresponde à avaliação de impacto no negócio, buscando compreender se o programa contribui para métricas críticas da organização.	Análise de indicadores institucionais.

Com base no modelo mencionado no quadro acima, o programa de desenvolvimento de lideranças avaliou todos os níveis com notas que variavam de 0 a 5. No nível 1, que corresponde ao feedback de satisfação, o programa alcançou um percentual geral de 4,75. A média mais baixa foi registrada na trilha liderança negociadora, com um índice de 4,39. Por outro lado, a trilha de aprendizagem mais bem avaliada foi a de liderança em rede, que obteve uma nota de 4,89. Os laboratórios de aprendizagem receberam uma avaliação global de 4,71, enquanto as trilhas disponibilizadas no ecossistema Flow alcançaram uma nota de 4,38. Os conteúdos mais consumidos na biblioteca virtual foram vídeos e artigos. A organização recebeu



a nota 4,94 no quesito alimentação e 4,85 no aspecto relacionado ao espaço. A divulgação e comunicação obtiveram uma nota de 4,89.

As análises qualitativas extraídas da avaliação de reação alusivas a esse nível demonstram que o grupo de facilitadores realizou a entrega do conteúdo, conforme o previsto no desenho da solução de aprendizagem. Já o grupo de gestores manifesta maior interesse e engajamento em atividades como role play, discussão de casos e dinâmicas que fortaleçam vínculo e integração. O conjunto de dados apontados no nível 1 demonstram que foi alcançada a meta de obter nota 4 no indicador de satisfação associado ao PDL Feevale.

No que diz respeito ao nível 2, que verifica os indicadores de aquisição de conhecimento e habilidades, foram realizadas atividades avaliativas ao final da jornada de aprendizagem. Dos 119 participantes, 66 conseguiram aplicar os conhecimentos apresentados durante o PDL Feevale 2023, que representa 55,5% de aplicabilidade do conteúdo adquirido. No entanto, ao comparar esse resultado com os indicadores projetados inicialmente, observa-se que não foi alcançado o índice de 75% de participação dos líderes nas atividades práticas relacionadas à etapa de transferência de aprendizagem. Esse dado indica a necessidade de um plano de ação contínuo para aumentar o engajamento dos participantes nessa etapa de consolidação da aprendizagem. Quanto às análises qualitativas, percebe-se que ocorreu o consumo de todos os conteúdos ofertados pelas trilhas de aprendizagem e se alcançou o percentual de adesão de 94% do público-alvo, totalizando em média



uma carga horária de 55 horas e 28 minutos de formação por participante, conforme tabela abaixo. Isso implica em um montante de 6.600 horas e 32 minutos de treinamento anual para lideranças institucionais.

CARGA HORÁRIA REALIZADA - PDL 2023				
Trilha Aprendizagem	Preparação Virtual	Laboratório Vivencial	Transf. Ap. Virtual	Total
Liderança Protagonista	00:26	02:54	01:49	05:09
Liderança Autêntica	04:20	08:00	00:57	13:17
Liderança em Rede	03:10	08:00	00:25	11:35
Liderança Negociadora	01:35	08:00	00:25	10:00
Liderança de Times	03:07	08:00	00:20	11:27
Liderança do Futuro	00:00	04:00	00:00	04:00
Total				55:28

Em relação ao nível 3, que investiga a influência da solução de aprendizagem no desempenho individual dos participantes, observam-se ações realizadas pelo grupo de gestores que expressam seu avanço e desenvolvimento na condução de suas equipes. Essas evidências são manifestadas por meio dos planos de desenvolvimento das equipes, iniciados por alguns líderes em 2023. Normalmente, as ações de aprendizagem das equipes contavam com instrumentos como o assessment PDA e com a oferta de espaços para alinhar perfil, expectativas, promover vínculos e integrar os liderados. Os instrumentos aplicados também foram utilizados como base para que a liderança fornecesse feedback ao seu time, a Diretora de Inovação, por exemplo, inspirada pelas vivências no PDL, organizou um plano de desenvolvimento para seu time.



Em relação ao nível 4, que busca compreender como a solução de aprendizagem impactou e contribuiu com as métricas do negócio, percebe-se um aumento significativo na nota global de avaliação das lideranças na pesquisa de clima aplicada em 2023, atingindo o índice de 4,16 para gestor indireto e 4,30 para gestor imediato. Em 2019, última data de aplicação dessa pesquisa, esse indicador era de 3,87 para gestor imediato. Isso representa um aumento importante na avaliação das lideranças institucionais, pois, atualmente, sua média global é de 4,26. Além disso, no tópico de engajamento também se observa uma influência significativa, pois o item manteve resultados positivos em comparação a 2019, alcançando uma média de 4,36. Em relação ao turnover, nota-se que a métrica foi de 20,24% em 2023; no entanto, no primeiro semestre de 2024 o índice está em 6,41%, o que gera expectativas otimistas quanto à redução desse indicador.

AVALIAÇÃO

Os resultados apontados pelo programa foram obtidos através das avaliações de reação e atividades formativas, que foram promovidas ao longo do percurso formativo. Além disso, ocorreram reuniões de alinhamento com a Gestão Executiva e a Reitoria, no intuito de garantir assertividade na condução das temáticas. Por fim, dados de outros instrumentos institucionais, como pesquisa de clima e turnover, também foram compilados e validaram a análise de resultados.



CONCLUSÃO

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças contribuiu, significativamente, para promover um alinhamento das expectativas da Feevale em relação à atuação das lideranças, principalmente no que se refere ao seu papel frente ao cuidado e desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. A partir de premissas sustentadas no Planejamento Estratégico, foram direcionados esforços para o fortalecimento da cultura e identidade da liderança para que estes fossem protagonistas na condução de ações, garantindo o desenvolvimento de equipes, a sustentabilidade institucional e o alcance das suas metas. Por meio das experiências de aprendizagem e instrumentos aplicados, as lideranças Feevale receberam a oportunidade de compreender seu estilo de liderança e desenvolver novos repertórios comportamentais, que impactam diariamente suas equipes e resultados institucionais.

O primeiro ciclo do PDL Feevale foi fundamentado em competências que o líder deve fortalecer e desenvolver, bem como sobre a importância de entender os estilos de liderança e postura humanizada frente à gestão de times. O ciclo que seguirá em 2024 prevê ênfase na conduta do líder e sua capacidade de diálogo durante as diferentes fases da jornada do colaborador. Aponta-se essa necessidade porque o projeto de reestruturação de cargos e carreiras será implantado e, com isso, novos instrumentos, associados a diálogos de gestão da jornada do colaborador, serão introduzidos para dar sustentação ao novo modelo de acompanhamento de performance e desenvolvimento de pessoas.



BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. **Coragem de liderar**. São Paulo: Best Seller, 2019.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro. **Gestão de pessoas no governo federal**. análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Caderno Enap 45. Brasília, 2017.

DWECK, Carol S. **Mindset**: nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2016.

FILATRO, Andrea. et al. DI 4.0: **Inovação em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2019.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. [3. ed., rev. atual.]. Rio de Janeiro, RJ: Solomon, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Liderança disruptiva**: habilidades e competências transformacionais na gestão do amanhã. São Paulo: Gente, 2022.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências**: uma base para a Governança Corporativa. 2. ed. Porto Alegre: AGE, 2017.

SCOTT, Kim. **Empatia assertiva**: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. São Paulo: Alta Books, 2021.

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. **A Marca da Liderança**: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar o valor duradouro. São Paulo: Best Seller, 2009.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Everton Zambon - Gerente de Gestão de Pessoas na Universidade Feevale.

Graduado em Psicologia pela PUCRS, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, mestre e doutor em Educação.

Lenice Eli Lunkes Scarpato - Supervisora de DHO na Universidade Feevale.

Graduada em Administração de Recursos Humanos pela Unisinos, especialista em dinâmica e grupos, e mestre em Indústria Criativa.

Luane Cruz Antunes - Consultora de DHO na Universidade Feevale. Graduada em psicologia pela Universidade La Salle e especialista em Desenvolvimento Humano.

Milena dos Santos Jahn – Analista de Endomarketing na Universidade Feevale.

Graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale e pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas.



