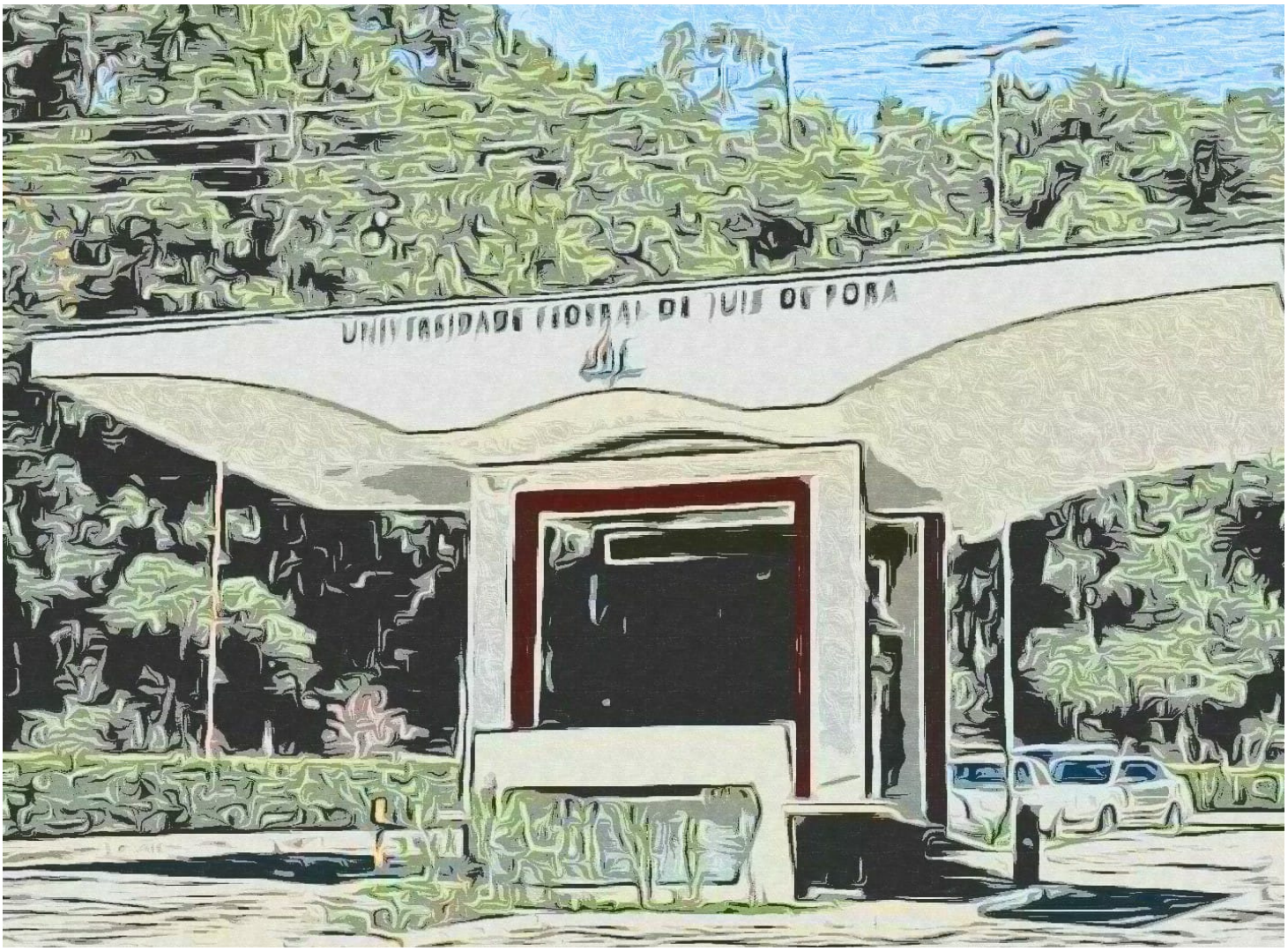
PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE LIDERANÇAS



- **DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA UFJF**
- **PLANEJAMENTO DO PRIMEIRO CICLO DO PROGRAMA**

Universidade Federal de Juiz de Fora
Pró-Reitoria de Gestão Pessoas

Organização:
Renata Mercês Oliveira de Faria - Progepe
Warleson Peres - Progepe
Aline Francine Correia Vaz - Nupla
Ana Paula Gonçalves Doro - Nupla
André de Castro Fontes (Bolsista de Treinamento Profissional) - Nupla
Nicole Alves de Souza (Bolsista de Treinamento Profissional) - Nupla

SUMÁRIO

04 Mensagem da Progepe

05 Desenvolvimento de competências de Liderança

06 Levantamento das necessidades de desenvolvimento com base em competências

20 O Programa de Formação Continuada de Lideranças

23 Referências

MENSAGEM DA PROGEPE

O escritor Lewis Carroll, em seu livro Alice no país das maravilhas, nos brinda com um diálogo célebre entre o Gato de Cheshire e Alice:

"Bichano de Cheshire", começou, muito tímida, pois não estava nada certa de que esse nome iria agradá-lo ... "Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para ir embora daqui?"

"Depende bastante de para onde quer ir", respondeu o Gato.

"Não me importa muito para onde", disse Alice.

"Então não importa que caminho tome", disse o Gato. (CARROL, 2010, p.103-4)

Esse recorte literário traz muitas possibilidades de reflexão e sempre podemos atribuir às nossas ações dentro das organizações. Onde queremos ir? Onde queremos chegar? Que valores e missões devemos perseguir para que nossos serviços públicos sejam de excelência? Como posso contribuir nesse processo? Como produzo engajamento da equipe para atingir os objetivos? E tantas outras podem surgir. Só que não vivemos no mundo das maravilhas e não podemos pegar qualquer caminho!

Devemos ter diretrizes claras e objetivas, trilhar caminhos certos e desbravar novas estradas em busca de cumprir o lema da UFJF: "LVMINA SPARGERE". Que saibamos espalhar luz com focos direcionados e iluminar os principais agentes de transformação: as pessoas que fazem esta Instituição.

Temos as pessoas e vamos investir cada vez mais nas ferramentas necessárias para que os gestores conduzam suas equipes aos objetivos institucionais, sem jamais perder a humanização das relações.

Através deste relatório, a PROGEPE buscou descrever o percurso metodológico da construção do diagnóstico que subsidiou a definição das competências de liderança que necessitam ser desenvolvidas entre os gestores da UFJF. Ele também apresenta o planejamento inicial do primeiro ciclo do Programa de Formação Continuada de Lideranças na universidade.

Pretende-se, assim, dar o primeiro passo para que este tema entre na agenda da UFJF de forma permanente. Com isso, a Progepe promove não só a qualificação da atuação dos nossos gestores, como também proporciona maior segurança para futuros líderes assumirem essa importante função.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

A liderança está presente em organizações de diversos portes e esferas, sejam públicas ou privadas. No caso da UFJF, a necessidade de um programa de desenvolvimento de lideranças tem emergido em discussões em diferentes contextos.

Segundo Robbins (2020, p. 18), a função liderar envolve "*motivar funcionários, dirigir as atividades dos outros, selecionar o canal mais eficaz de comunicação e resolver conflitos entre os membros de um grupo*". O bom desempenho de uma organização tem uma relação direta com as competências de seus gestores, pois, conforme afirma Nascimento et al (2016), são eles são os responsáveis pela definição dos objetivos institucionais e por todos os procedimentos para alcançá-los,

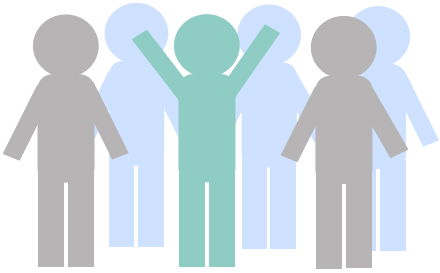
A respeito do conceito de competência, Fleury e Fleury (2001, p.185), apontam que ela pode ser pensada como um "*conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho*". Também pode ser entendida como "*um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*" (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188).

No entendimento de Dutra (2017), o foco se encontra na agregação de valor e na entrega que a pessoa efetua. Segundo o autor, não basta deter as qualificações necessárias, pois isso não garante que ela irá entregar o que lhe é demandado,

Para gerenciar adequadamente as competências dos seus membros, as organizações têm adotado o modelo de gestão por competências que, segundo Benites (2018), consiste em um:

> "modelo que busca administrar as lacunas (gaps) de competências, visando à redução da distância entre as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais/institucionais e aquelas já existentes na organização/instituição". Benites (2018, p. 73)

No intuito de contribuir para a minimização das referidas lacunas, a Progepe realizou uma pesquisa que objetivou verificar as competências de liderança a serem desenvolvidas entre os gestores da UFJF para então propor um Programa de Formação Continuada de Lideranças (PFCL) a ser iniciado no ano de 2021. Assim, o próximo tópico descreverá a pesquisa aplicada.



LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

A Progepe assumiu a responsabilidade, no ano de 2021, de apresentar uma proposta de formação de líderes na instituição e delegou essa importante tarefa ao Núcleo de Planejamento, Inovação e Assessoria (Nupla). Assim, o Nupla definiu que para a elaboração de um programa condizente com as necessidades institucionais, seria fundamental a realização de um diagnóstico preliminar, a fim de definir as competências prioritárias a serem desenvolvidas entre os gestores.

Metodologia

Diversos são os autores que apresentam definições de competências adequadas a funções de liderança. Após analisar possíveis alternativas, a Progepe optou por utilizar como ponto de partida as competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A Enap adotou como conceito de competências, os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na alta administração pública. A matriz de competência apresentada pela Enap constitui:

> "um referencial para subsidiar a administração em processos de gestão por competências, relacionados ao mapeamento do capital humano dos órgãos, os procedimentos de seleção de altos executivos, os planos de formação e desenvolvimento de pessoas e a aferição do desempenho nas funções executivas" (ENAP, 2020, p.15).

A explicitação de uma matriz de competências de liderança permite "*evidenciar capacidades e estabelecer padrões de desempenho para os diversos perfis e níveis de atuação dos agentes públicos, alinhados com os objetivos da organização e convergentes com a geração de valor para o usuário*" (ENAP, 2020, pag. 15). Essa matriz é apresentada na Figura 1.

Figura 1: Matriz de competências de liderança

Fonte: ENAP, 2020, p. 16

O Nupla, então, analisou a descrição de cada uma das competências presentes na matriz, adaptando-as, de acordo com a realidade da UFJF. Esse texto subsidiou o desdobramento das competências em comportamentos para que fosse possível a formulação de um questionário a ser respondido pelos servidores. Esse questionário objetivou avaliar a importância e domínio de cada um dos comportamentos, de acordo com as atribuições dos gestores. Em outras palavras, pretendeu-se entender se eles eram realmente importantes para o exercício das funções de gestão da Universidade e, também, o seu domínio por nossos líderes.

Esse questionário foi submetido, preliminarmente, à análise dos gestores da Progepe que sugeriram acréscimos que foram integralmente acatados. A seguir encontra-se a relação entre as competências essenciais do setor público brasileiro (Enap) e os comportamentos que constaram no referido questionário, respondido pelos servidores da UFJF:

Tabela 1: Competências e comportamentos associados

Nome da competência (Enap)	Descrição da competência (baseada no texto da Enap e adaptada pela Progepe)	Comportamentos associados
Visão de futuro	Capacidade para imaginar e prospectar futuros e de traçar diretrizes estratégicas para o setor.	• Imaginar e prospectar e cenários futuros • Traçar diretrizes estratégicas para o setor
Inovação e mudança	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de suscitar e encorajar novas formas de se trabalhar.	• Questionar abordagens convencionais na solução de problemas • Suscitar e encorajar novas formas de se trabalhar
Comunicação estratégica	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, estabelecendo uma comunicação empática, persuasiva e influente.	• Desenvolver conceitos e ideias com clareza • Comunicar propósitos, planos e estratégias • Inspirar confiança • Estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente
Geração de valor para o usuário	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do setor, de orientar as atividades para o resultado, e de buscar o envolvimento da comunidade acadêmica na formulação e implementação dos serviços oferecidos.	• Compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do setor • Orientar as atividades para o resultado • Buscar o envolvimento da comunidade acadêmica na formulação e implementação dos serviços oferecidos

Nome da competência (Enap)	Descrição da competência (baseada no texto da Enap e adaptada pela Progepe)	Comportamentos associados
Gestão para resultados	Possuir domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica; atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, relacionados às necessidades organizacionais;	• Possuir domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica • Atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, relacionados às necessidades organizacionais
Gestão de Crises	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas a contextos de imprevisibilidade; reagir bem sob pressão.	• Antecipar, identificar e administrar as ocorrências de situações de risco • Construir soluções criativas, estratégicas e tempestiva • Reagir bem sob pressão
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal Capacidade de reconhecer suas forças e fraquezas comportamentais, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos; compromisso com o próprio desenvolvimento por meio da aprendizagem contínua.	• Reconhecer minhas forças e fraquezas comportamentais • Administrar minhas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos • Ter compromisso com o meu próprio desenvolvimento por meio da aprendizagem contínua

Nome da competência (Enap)	Descrição da competência (baseada no texto da Enap e adaptada pela Progepe)	Comportamentos associados
Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em um ambiente inclusivo e favorável à cooperação.	• Conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais • Promover uma liderança que associa o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos • Construir um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe • Propiciar à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional • Criar espaços de diálogo para escuta e discussão de propostas (Comportamento acrescentado pela Progepe) • Promover o adequado ajustamento do trabalhador de acordo com seu perfil profissional (Comportamento acrescentado pela Progepe) • Valorizar o trabalho dos liderados (Comportamento acrescentado pela Progepe) • Tratar os liderados com equidade (Comportamento acrescentado pela Progepe)
Coordenação e colaboração em rede	Capacidade de coordenar interesses e gerir conflitos; construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com parceiros internos/externos que são, ou podem vir a se tornar atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos do setor.	• Possuir habilidades em coordenar interesses e gerir conflitos • Construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com parceiros internos/externos que são, ou podem vir a se tornar atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos do setor

Nome da competência (Enap)	Descrição da competência (baseada no texto da Enap e adaptada pela Progepe)	Comportamentos associados
Legalidade	Aspectos legais relacionados à função de chefia	• Estar constantemente atento às normativas pertinentes e suas respectivas mudanças de entendimento (Estatuto e Regimento Geral da UFJF, Resoluções Internas do CEPE e CONSU, entre outros)

Fonte: Elaboração própria

Objetivou-se, assim, utilizar um referencial teórico validado e adaptá-lo ao contexto da UFJF. Futuramente, almejamos aprofundar na metodologia de definição das competências de liderança, utilizando outros métodos como análise documental, grupos focais, entrevistas, etc.

Após essas definições, todos os servidores foram solicitados a participar da pesquisa de mapeamento das competências dos gestores da UFJF, sendo eles detentores de funções de chefia ou não. Assim, os segundos avaliaram o seu gestor imediato e os primeiros se autoavaliaram, além de avaliar também o seu gestor imediato. A intenção foi obter um diagnóstico com base na percepção de diferentes atores.

Na análise dos resultados, optou-se por realizar duas etapas:

1. Na primeira, foi verificado o grau de importância dos comportamentos de liderança, de forma a compreender se as competências definidas pela Enap eram condizentes com a realidade da UFJF

2. A partir da constatação da pertinência dessas competências, buscou-se elencar aquelas que os líderes menos dominam, de acordo com sua própria percepção e de suas equipes.

Resultados

a) Perfil dos respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes, o questionário obteve 462 respostas de servidores avaliando seus gestores (sendo 274 Taes, 187 docentes e 1 terceirizado) e 115 de líderes se autoavaliando (sendo 78 docentes e 37 Taes). O perfil dos respondentes de acordo com o cargo encontra-se na tabela 2:

Tabela 2: Respondentes por função

Unidade organizacional	Questionário para liderados	Questionário para líderes	Total
Servidor sem cargo de gestão	347	0	347
Coordenador, Vice-coordenador de curso de graduação ou pós-graduação	28	29	57
Chefe, Vice-chefe de departamento	27	28	55
Gerente, Assessor	19	19	38
Coordenador (Unidade Administrativa)	13	14	27
Diretor de Unidade acadêmica	6	8	14
Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitor, Pró-Reitor Adjunto, Diretor de Unidade Administrativa	5	8	13
Outros	7	9	12
Vazio	10	0	10
TOTAL	462	115	577

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às unidades organizacionais participantes, a tabela 3 relaciona o número de respondentes, de acordo com a unidade de lotação:

Tabela 3: Número de respondentes por unidade organizacional

Unidade Organizacional	Questionário para Liderados	Questionário para Líderes	Total
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEPE)	32	8	40
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS (ICE)	30	8	38
FACULDADE DE ENGENHARIA (FACENG)	30	8	38
PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA E GESTÃO (PROINFRA)	28	8	36
FACULDADE DE MEDICINA (FACMED)	27	9	36
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS (PROPLAN)	29	5	34
DIRETORIA DO CAMPUS GV	23	7	30
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (ICB)	19	4	23
FACULDADE DE LETRAS (FACLET)	13	8	21
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PROGRAD)	17	2	19
FACULDADE DE ODONTOLOGIA (FACODONTO)	15	3	18
INSTITUTO DE ARTES E DESIGN (IAD	14	4	18
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (ICH)	15	2	17
COLÉGIO DE APLICAÇÃO JOÃO XXIII (CAJXXIII)	15	2	17
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA (ICV/GV)	16	0	16
FACULDADE DE FARMÁCIA (FACFARM)	9	2	11
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO (HU)	9	1	10

Unidade Organizacional	Questionário para Liderados	Questionário para Líderes	Total
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)	7	3	10
PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL (PROAE)	9	0	9
FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL (FACSSO)	6	3	9
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA/GV)	8	0	8
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS (FAEFID)	7	1	8
FACULDADE DE DIREITO (FACDIR)	6	2	8
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (PROPP)	6	1	7
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO (FACOM)	5	2	7
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO (FAU)	5	1	6
DIRETORIA DE IMAGEM INSTITUCIONAL (DII)	5	1	6
DIRETORIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA (ICV)	4	1	5
DIRETORIA DE INOVAÇÃO (DINOVA)	4	1	5
PRÓ-REITORIA DE CULTURA (PROCULT)	3	2	5
FACULDADE DE ENFERMAGEM (FACENF)	3	2	5
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO (PROEX)	4	0	4
FACULDADE DE ECONOMIA (FACECO)	4	0	4
DIRETORIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA/GV)	4	0	4

Unidade Organizacional	Questionário para Liderados	Questionário para Líderes	Total
DIRETORIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA (ICV/GV)	4	0	4
DIRETORIA ADMINISTRATIVA GOV. VALADARES	4	0	4
DIRETORIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)	2	2	4
DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (DRI)	2	2	4
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)	1	3	4
DIRETORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (DIAVI)	3	0	3
DIRETORIA DE AÇÕES AFIRMATIVAS (DIAAF)	2	0	2
DIRETORIA ADMINISTRATIVA	2	0	2
FACULDADE DE FISIOTERAPIA (FACFISIO)	1	1	2
AUDITORIA	1	1	2
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)	0	1	1
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA (ICV)	0	1	1
DIRETORIA DE INTEGRIDADE E CONTROLE INSTITUCIONAL	0	1	1
(VAZIO)	9	2	11
TOTAL	462	115	577

Fonte: Dados da pesquisa

Nas duas tabelas, a coluna "Questionário para liderados" indica o número de respondentes ao questionário de avaliação da chefia e a coluna "Questionário para líderes" indica o número de servidores gestores que se autoavaliaram. Ressalta-se que há um número (desconhecido) de servidores que respondeu aos dois questionários, tendo em vista que os gestores também avaliaram os seus superiores.

b) Resultados

Ao realizar a verificação das avaliações relativas à importância de cada comportamento, observou-se que todos eles receberam mais de 90% de marcação como "Extremamente importante" ou "Muito importante" pelos dois perfis de respondentes. Dessa forma, confirmou-se que as competências elencadas pela Enap são pertinentes ao contexto da UFJF. Assim, optou-se por manter todos os comportamentos/competências na segunda etapa de análise.

Em seguida, verificou-se a atribuição dos diferentes graus de domínio de cada comportamento.

Na tabela 4, disponibilizada na próxima página, são apresentados o percentual de respostas "não domino" e "domino pouco" para cada um dos comportamentos e para as competencias.

Como pode ser percebido, ao analisar os comportamentos relacionados a cada competência conjuntamente, observa-se que, de acordo com a autoavaliação das chefias, as duas competências que mais gestores não dominam ou dominam pouco são "Gestão para resultados" e "Visão de futuro", enquanto que, pela percepção dos liderados elas são "Gestão para resultados" e "Gestão de crises". Dessa forma, essas três competências foram selecionadas para compor o PFCL.

c) Desafios dos líderes

Em um campo aberto, foi solicitado aos líderes que informassem seu maior desafio como gestor de pessoas. Posteriormente, as respostas foram separadas em unidades de registros (URs) e cada UR foi categorizada, de acordo com o seu significado. A seguir encontram-se as categorias de URs que foram mais mencionadas pelos gestores:

- Engajamento de pessoas e equipes (28 menções)
- Conciliação de interesses e gestão de conflitos (20 menções)
- Relacionamento interpessoal (7 menções)
- Tempo para realização de atividades de gestão (no caso de gestores docentes) (7 menções)
- Comunicação (6 menções)
- Número insuficiente de servidores na equipe (6 menções)
- Trabalho em equipe (6 menções)
- Formação em gestão (5 menções)

Após levantamento desses dados, optou-se por incluir no programa as duas categorias as quais houve maior número de menções no campo aberto e os comportamentos associados foram definidos com base nos próprios comentários constantes nos questionários.

Além das competências já citadas, levantadas com base na pesquisa, o programa também possuirá um módulo relativo à "Inovação e Criatividade", haja vista a necessidade de atualizar a equipe de servidores(as) da UFJF quanto às legislações em vigência sobre o tema Inovação no Brasil. Ademais, ajudará a criar sinergia de programas institucionais de fomento à inovação na universidade, configurando-se como uma parceria profícua entre a Progepe e o Critt (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia), de forma a aproveitar internamente a *expertise* desse órgão responsável por fazer a gestão da inovação, do empreendedorismo e da extensão tecnológica na UFJF.

Tabela 4: Percentual de marcações "Não domino" e "Domino Pouco" por comportamento

Comportamento	Competência	% de marcações (questionário para líderes)	Média	% de marcações (questionário para líderados	Média
Administrar minhas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	10,43%		12,99%	
Reconhecer minhas forças e fraquezas comportamentais	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	16,52%	10,72%	16,88%	13,42%
Ter compromisso com o meu próprio desenvolvimento por meio da aprendizagem contínua	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	5,22%		10,39%	
Comunicar propósitos, planos e estratégias	Comunicação estratégica	17,39%		18,83%	
Desenvolver conceitos e ideias com clareza	Comunicação estratégica	17,39%	15,87%	18,18%	17,42%
Estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente	Comunicação estratégica	18,26%		17,97%	
Inspirar confiança	Comunicação estratégica	10,43%		14,72%	
Possuir habilidades em coordenar interesses e gerir conflitos	Coordenação e colaboração em rede	20,87%		15,37%	
Construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com parceiros internos/externos que são, ou podem vir a se tornar atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos do setor	Coordenação e colaboração em rede	29,57%	25,22%	12,77%	14,09%

Comportamento	Competência	% de marcações (questionário para líderes)	Média	% de marcações (questionário para líderados	Média
Conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais	Engajamento de pessoas e equipes	28,70%		17,97%	
Construir um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe.	Engajamento de pessoas e equipes	12,17%		16,88%	
Criar espaços de diálogo para escuta e discussão de propostas	Engajamento de pessoas e equipes	11,30%		15,15%	
Promover o adequado ajustamento do trabalhador de acordo com seu perfi profissional	Engajamento de pessoas e equipes	21,74%		16,02%	
			15,54%		15,77%
Promover uma liderança que associa o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos	Engajamento de pessoas e equipes	25,22%		19,05%	
Propiciar à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional	Engajamento de pessoas e equipes	20,00%		16,45%	
Tratar os liderados com equidade	Engajamento de pessoas e equipes	1,74%		13,42%	
Valorizar o trabalho dos liderados	Engajamento de pessoas e equipes	3,48%		11,26%	
Buscar o envolvimento da comunidade acadêmica na formulação e implementação dos serviços oferecidos	Geração de valor para o usuário	43,48%		18,83%	
			26,67%		15,66%
Compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do setor	Geração de valor para o usuário	19,13%		13,20%	
Orientar as atividades para o resultado	Geração de valor para o usuário	17,39%		14,94%	

Comportamento	Competência	% de marcações (questionário para líderes)	Média	% de marcações (questionário para líderados	Média
Antecipar, identificar e administrar as ocorrências de situações de risco	Gestão de crises	33,91%		19,91%	
Construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas	Gestão de crises	19,13%	24,93%	20,56%	18,18%
Reagir bem sob pressão	Gestão de crises	21,74%		14,07%	
Atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, relacionados às necessidades organizacionais	Gestão para resultados	40,87%		21,00%	
Possuir domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica	Gestão para resultados	40,00%	40,43%	19,26%	20,13%
Questionar abordagens convencionais na solução de problemas	Inovação e mudança	21,74%		17,97%	
Suscitar e encorajar novas formas de se trabalhar	Inovação e mudança	22,61%	22,17%	19,26%	18,61%
Imaginar e prospectar cenários futuros	Visão de futuro	26,96%		14,72%	
Traçar diretrizes estratégicas para o setor que gerencia	Visão de futuro	33,91%	30,43%	20,13%	17,42%
Estar constantemente atento às normativas pertinentes e suas respectivas mudanças de entendimento (Estatuto e Regimento Geral da UFJF, Resoluções Internas do CEPE e CONSU, entre outros).	Aspectos legais relacionados a função de chefia	21,74%	21,74%	11,26%	11,26%

Fonte: Dados da pesquisa

O PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE LIDERANÇAS

Os resultados apresentados anteriormente permitem o estabelecimento das bases de um programa de treinamento e desenvolvimento de competências que seja efetivo e adequado aos objetivos institucionais. Para que isso seja possível, sua estrutura deve ser cíclica, com um enfoque sistêmico, envolvendo três fases inter-relacionadas: planejamento, execução e avaliação.

Planejamento:

Na etapa de planejamento, segundo França (2012), é preciso identificar quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, sendo elas entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Com esse diagnóstico, as informações necessárias para criar e aplicar um planejamento consistente serão levantadas. No presente caso, servidores da Progepe analisaram as principais lacunas de competência e definiram as seguintes para a composição do PFCL:

Tabela 5: Competências e comportamentos a serem desenvolvidos

Competência a ser desenvolvida	Comportamento foco
Visão de futuro	• Imaginar e prospectar cenários futuros • Traçar diretrizes estratégicas para o setor que gerencia
Gestão para resultados	• Possuir domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica • Atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, relacionados às necessidades organizacionais
Engajamento de pessoas e equipes	• Conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais • Motivar servidores na construção da excelência do setor • Estabelecer formas de acompanhamento e cobrança das entregas com a qualidade e prazo adequados
Gestão de Crises	• Antecipar, identificar e administrar as ocorrências de situações de risco • Construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas • Reagir bem sob pressão

Competência a ser desenvolvida	Comportamento foco
Coordenação e colaboração em rede	• Possuir habilidades em coordenar interesses e gerir conflitos • Construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com parceiros internos/externos que são, ou podem vir a se tornar atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos do setor
Inovação e mudança	• Questionar abordagens convencionais na solução de problemas • Suscitar e encorajar novas formas de se trabalhar

Fonte: elaboração própria

Ainda segundo França (2012), a seguir, devem ser definidas as formas de estudos, podendo ser escolaridade formal, cursos, leitura dirigida (para o desenvolvimento de comportamentos); workshops, simulações e tarefas reais (para habilidades) e grupos de avaliação de desempenho e orientação por um facilitador (para atitudes).

É importante mencionar também os caminhos propostos por Gavin Dale (APUD FRANÇA, 2012) para a aprendizagem organizacional, sendo eles: a resolução sistemática de problemas, a experimentação, experiências passadas, a circulação de conhecimentos e as experiências realizadas por outros. Hirota e Lantelme (2005) discorrem sobre a importância de utilizar situações reais para auxiliar processos de aprendizagem, pois os adultos se motivam a aprender diante da percepção do que faz sentido para eles, ou seja, eles tendem a absorver aquilo que, na sua concepção, tenha aplicação prática.

Nesse sentido, os instrutores serão orientados a utilizar recursos didáticos que promovam a aprendizagem de adultos, preferencialmente utilizando-se testes de comportamento, simulação de problemas reais para posterior discussão, estudos de caso além de outros que possibilitem a busca de soluções coletivas e a socialização da experiência dos participantes.

Pretende-se adotar o modelo à distância com etapas síncronas e assíncronas. Na etapa assíncrona, uma das atividades consistirá em um exercício de assimilação daquele comportamento que se pretende desenvolver, fortalecendo assim o desenvolvimento das competências de liderança.

Outra meta da Progepe é a realização de encontros de gestão com periodicidade mensal nos quais serão discutidos aspectos técnicos e legais inerentes aos cargos de gestão da UFJF. A necessidade de capacitar os gestores em temas de ordem prática foi apontada no campo de observações da pesquisa aplicada e considerada oportuna. Para a definição das pautas desses encontros, foi realizado um grupo focal com representantes de unidades acadêmicas que puderam compartilhar seus principais desafios e apresentar sugestões.

Execução:

De acordo com o que foi estabelecido, o primeiro ciclo do PFCL iniciará em outubro de 2021 e perdurará ao longo do ano de 2022, conforme cronograma apresentado na tabela 6.

Avaliação:

Em relação à etapa de avaliação, estão sendo construídos instrumentos que permitirão a mensuração da eficácia do PFCL no que tange ao desenvolvimento de competências de lideranças no gestores que participaram do programa.

Tabela 6: Programa de Formação Continuada de Lideranças - 1° Ciclo

Módulo	Previsão de realização
Palestra de abertura do PFCL	25 de outubro de 2021
Engajamento de pessoas e equipes	Nov - dez de 2021
Inovação e mudança	Fev - Abr de 2022
Visão de Futuro/ Gestão para resultados	Abr - Jun de 2022
Coordenação e colaboração em rede	Jun - Ago de 2022
Gestão de crises	Set - out de 2022
Práticas de gestão nas unidades organizacionais	"Encontro de gestão" mensais a serem iniciados em novembro de 2021.

Fonte: elaboração própria

REFERÊNCIAS

BENITES, Patrícia Zimmermann de Farias. **O desenvolvimento de competências gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas**. 2018. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

CARROL, Lewis. **Aventuras de Alice no país das Maravilhas & através do espelho e o que encontrou por lá..** Zahar, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília: ENAP, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos – São Paulo, Atlas: 2012.

HIROTA, Ercília Hitomi; LANTELME, Elvira Maria Vieira. **Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação**: introdução de inovações gerenciais na construção civil. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NASCIMENTO, Paulo Sergio Oliveira do; CARVALHO, Jonathan Félix de; CYRENO, Alexsandra Barbosa de Souza; MARQUES, Denilson Bezerra. **A dinâmica do conhecimento na construção de uma universidade empreendedora**: potencialidades e fragilidades observadas na universidade federal de pernambuco. Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 146-166, edição especial. 2016.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.