



GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário

Nome da prática (iniciativa/projeto):

Programa de Formação de Líderes

Tema escolhido (ver anexo II do edital):

Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores

Subtema (ver anexo II do edital):

Desenvolvimento de gestores

Detalhamento da prática

Identificação do problema:

Diante dos avanços das presentes e futuras gerações, há a necessidade de reconhecer e desenvolver as competências essenciais do líder público, para realizar uma gestão de excelência, revertendo os resultados para a sociedade e para os cidadãos. Assim, há de se desenvolver os líderes, ampliando as competências de liderança no âmbito do TRESA.

Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações:

Para a formação foi utilizado o modelo de referência denominado “Programa de Liderança de Alto Impacto”, com o fim de formar líderes em quatro áreas: competências pessoais, competências sociais, facilitação no trabalho e marco ético. Neste Programa são desenvolvidas as competências pessoais de autoconsciência e autogestão. É necessário que o líder se conheça e saiba quais são seus pontos fortes e suas limitações – fundamentos para a autogestão. Já as competências sociais, o líder pode incrementar a capacidade de se relacionar com outras pessoas e de trabalhar de forma efetiva no e com o grupo. A facilitação no trabalho é outro ponto fundamental, já que o bom líder deve ser capaz de facilitar o trabalho,



GESTÃO DE PESSOAS

planejando, coordenando e integrando o trabalho do grupo. Por fim, é imprevisível, especialmente no setor público, que ele esteja alinhado com o marco legal e ético no qual ele opera.

Como resultado deste programa, os participantes adquirem as capacidades de: aumentar o compromisso e engajamento dos membros da equipe, construir relacionamentos mais fortes e sustentáveis, administrar os conflitos na equipe e ajustar seu estilo de liderança e atrair liderados para participarem dos processos de resolução de problemas.

O Programa Liderança de Alto Impacto está organizado em módulos, cada um com 16 horas-aula, contemplando os seguintes temas: o novo líder; autoconsciência e autogestão; gestão dos relacionamentos e conflitos; comunicação não violenta; trabalho em equipe; influência e motivação, planejamento e decisão em grupo; delegação e gestão do tempo; negociação e condução de reuniões, e gestão do estresse pessoal e grupal.

O processo de facilitação da aprendizagem e capacitação dos participantes ocorre com o apoio de atividades experienciais fundamentadas no modelo andragógico de ensino-aprendizagem. Durante os encontros, se procura resgatar e compartilhar as experiências dos líderes. São utilizadas técnicas de "feedback", filmes, teatro, dinâmicas de grupo, trabalhos em grupo, estudos de caso, "case in point" e discussão em grupo.

Registramos que o Programa completo contempla a formação inicial, a especializada e a avançada, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Formação de Líderes



Fonte: elaborado nossa.



GESTÃO DE PESSOAS

Resultados e benefícios alcançados:

Até a presente data participaram da formação 35 servidores em módulos presenciais e 150 servidores em módulos a distância, tendo 90% dos participantes avaliam a formação como excelente ou muito boa, no quesito aplicabilidade.

Custos e recursos envolvidos na implementação:

2017: R\$ 67.800,00 (três módulos presenciais executados)

2017: R\$ 98.457,83 (Modalidade a distância, para 165 participantes)

2018: R\$ 70.500,00 (três módulos presenciais executados)

Características inovadoras da prática:

1. Possibilidade de alcance de vários servidores, com parte da formação a distância, minimizando custos com capacitação.
2. Utilização de metodologias aplicadas por psicólogos durante a formação, que provocam processos de reflexão, desencadeando processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento.
3. Formação continuada de líderes, diante da comprovação de que este processo de aprendizagem deve ser longitudinal.
4. Trabalho grupal, propiciando a troca de experiência no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a literatura indica que existem diversas formas de se desenvolver líderes e a liderança, sendo que dentre estas aquela que recebe maior destaque na atualidade é o desenvolvimento pela experiência (DAY; HARRISON; HALPIN, 2009; ESPER, 2015). Este movimento decorre especialmente em função das características do desenvolvimento de líderes, que se trata de um processo longitudinal, que ocorre durante a trajetória desenvolvimental do indivíduo. Assim, as propostas de desenvolvimento de líderes exclusivamente baseadas em uma passagem de conteúdos em formato de sala de aula se provaram pouco eficazes, pois mais do que a aquisição de novos conteúdos, o desenvolvimento de líderes e de liderança envolve uma mudança no modo da pessoa ver a si mesma e ver as relações com os outros (MINTZBERG, 2005; PARKS, 2005; VELSOR; MCCAULEY; RUDERMAN, 2010; ESPER, 2015).



GESTÃO DE PESSOAS

O processo de desenvolvimento de líderes visa atingir diferentes camadas do desenvolvimento humano, que vão desde as mais básicas e superficiais, até às camadas mais profundas, do desenvolvimento das competências do líder, passando pela formação da identidade do líder, até se chegar ao nível mais profundo, do desenvolvimento de adultos (DAY; SIN, 2011; ESPER, 2015).

Tempo de implementação: O TRE-SC estimou em quatro anos (de 2017 a 2020), em decorrência da impossibilidade de os servidores participarem da formação em período eleitoral, mas pode ser realizado em menos tempo.

Além disso, outro aspecto do processo de desenvolvimento de líderes e de liderança promovido pela organização é que o processo que ocorre não somente mediante o trabalho individual, mas também mediante o trabalho em grupo, como uma forma inclusive de se ampliar a capacidade de aprendizagem pela experiência, através da troca da experiência de vida com outras pessoas.

A literatura ressalta que o ambiente de um programa de desenvolvimento de líderes também é um espaço onde a aprendizagem pela experiência pode ocorrer. Assim, por meio do compartilhamento das histórias de vida dos participantes e do processo reflexivo em grupo, os participantes podem ampliar a visão de mundo dos participantes, possibilitando a concepção de outras formas de se resolver os problemas enfrentados, tanto em sua vida particular, quanto no ambiente de trabalho (PARKS, 2005; MINTZBERG, 2005; ESPER, 2015).

Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas:

Disponibilidade de tempo dos gestores em participar da formação, especialmente em anos eleitorais.

Dificuldade de participação dos servidores lotados nas Zonas Eleitorais no curso presencial, considerando o custo com deslocamento e diárias.

A modalidade a distância foi construída e adaptada do curso presencial para possibilitar a participação dos servidores das zonas eleitorais.

Potencial de replicação da prática em outros órgãos

A presente prática é possível de ser replicada em outros órgãos públicos, utilizando, para tanto, os recursos de aprendizagem a distância.



GESTÃO DE PESSOAS

REFERÊNCIAS

DAY, D. V.; HARRISON, M. M.; HALPIN, S. M. *An integrative theory of leadership development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York: Taylor and Francis, 2009.

ESPER, A. Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes. 2015. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Acesso em: 20 mar. 2019.

MINTZBERG, H. *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

PARKS, S. D. *Leadership can be taught: a bold approach for a complex world*. Boston: Harvard Business School, 2005.