

Programa Hora do Líder: autodesenvolvimento da competência de gestão da Embrapa Informática Agropecuária



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Informática Agropecuária
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

DOCUMENTOS 165

Programa Hora do Líder: autodesenvolvimento da competência de gestão da Embrapa Informática Agropecuária

*Edsel Rodrigues Teles
Alessandra Vilardi Martini
Marcos Dias Soares
Nanci Cassini Manzoti Andrade*

Autores

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Informática Agropecuária

Av. Dr. André Tosello, 209 - Cidade Universitária
Campinas, SP, Brasil
CEP. 13083-886
Fone: (19) 3211-5700
www.embrapa.br

www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações
da Unidade Responsável

Presidente

Stanley Robson de Medeiros Oliveira

Secretário-Executivo

Carla Cristiane Osawa

Membros

*Adriana Farah Gonzalez; Carla Geovana do
Nascimento Macário; Jayme Garcia Arnal Barbedo;
Kleber Xavier Sampaio de Souza; Luiz Antonio
Falaguasta Barbosa; Magda Cruciol; Paula Regina
Kuser Falcão; Ricardo Augusto Dante; Sônia Ternes*

Suplentes

Goran Nesic

Michel Eduardo Beleza Yamagishi

Supervisão editorial

Kleber Xavier Sampaio de Souza

Revisão de texto

Adriana Farah Gonzalez

Normalização bibliográfica

Carla Cristiane Osawa

Projeto gráfico da coleção

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Editoração eletrônica

Felipe Prado Jaconi sob supervisão de Magda Cruciol

Foto da capa

Magda Cruciol

1ª edição

Versão digital (2019)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Informática Agropecuária

Programa Hora do Líder: autodesenvolvimento da competência de gestão da
Embrapa Informática Agropecuária / Edsel Rodrigues Teles ... [et al.]. -
Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2019.

PDF (42 p.) : il. color. - (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária,
ISSN 1677-9274 ; 165).

1. Capacitação gerencial. 2. Gestor. 3. Gestão. 4. Clima organizacional.
5. Qualidade de vida no trabalho. I. Martini, Alessandra Vilardi. II. Embrapa
Informática Agropecuária. III. Série.

CDD (21. ed.) 658.382

Autores

Edsel Rodrigues Teles

Graduação em Letras e Administração, especialista em Gestão Pública, analista da Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP

Alessandra Vilardi Martini

Psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas, analista da Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP

Marcos Dias Soares

Graduação em Administração de Empresas, especialista em Administração, analista da Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP

Nanci Cassini Manzoti Andrade

Graduação em Administração de Empresas, especialista em Gestão de Pessoas, técnica da Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP

Agradecimentos

O Programa Hora do Líder inspira-se parcialmente no Programa Gestor Mais, idealizado pelas equipes do Setor de Gestão de Pessoas (SGP), Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI) e Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) da Embrapa Meio-Norte (Teresina/PI) em 2014. Assim, nossos agradecimentos aos empregados envolvidos à época na organização desse trabalho.

O Programa Hora do Líder contou com a valiosa parceria do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Informática Agropecuária para a criação de sua identidade. À equipe do NCO, nosso obrigado.

Por fim, o Programa Hora do Líder não passaria de ideia se não fosse incorporado à rotina atribulada de seu público, gestores titulares e substitutos da Embrapa Informática Agropecuária. Obrigado pela confiança na ideia e por fazerem com que ela tivesse concretude.

Apresentação

A capacitação gerencial na Embrapa se concretiza por meio de diferentes iniciativas. Corporativamente, o Programa de Capacitação Gerencial tem atuado nos níveis estratégicos e táticos da Organização, capacitando membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, Diretoria Executiva, Secretários e Chefes de Unidades há, pelo menos, cinco anos. Localmente, ocorre por meio de iniciativas lideradas pelos Setores de Gestão de Pessoas, orientados pelas diretrizes da Gerência de Gestão de Pessoas e focando, principalmente, os níveis operacionais da Organização.

Na Embrapa Informática Agropecuária, o Plano de Ação de Melhoria do Clima Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho prevê, desde 2016, o Programa de Autodesenvolvimento de Competências para Gestão. Em 2018, esse Programa foi reformulado, agregando novas contribuições e se tornando o Programa Hora do Líder.

O Programa Hora do Líder tem se mostrado uma importante estratégia para desenvolver continuamente a competência de gestão da Unidade, focando o compartilhamento de experiências e a medição de seu impacto. Considerando o contexto de restrições orçamentárias pelo qual Embrapa e País passam, envidar esforços como o do Programa Hora do Líder pode ser uma interessante alternativa de capacitação de gestores de nível operacional das Unidades de nossa Empresa.

Silvia Maria Fonseca Silveira Massruhá

Chefe-geral

Embrapa Informática Agropecuária

Sumário

Introdução	11
A Concepção do Programa Hora do Líder	11
O Planejamento do Programa Hora do Líder	12
Objetivo do Programa Hora do Líder	12
Público do Programa Hora do Líder	13
Meta (enunciado, medição e linha de base) do Programa Hora do Líder.....	13
Teoria da Mudança do Programa Hora do Líder	13
Metodologia do Programa Hora do Líder	15
Estratégia de comunicação e engajamento inicial do Programa Hora do Líder	16
A Execução e o Acompanhamento do Programa Hora do Líder.....	21
Encontro 1	21
Encontro 2	24
Encontro 3	24
Encontro 4	25
Encontro 5	25
Encontro 6 e 7	27
Encontro 8	27
Encontro 9	28
Encontro 10	28
Encontro 11	29
Encontro 12	29
Lições Aprendidas	31
A Avaliação do Programa Hora do Líder	33
Os Próximos Passos do Programa Hora do Líder	35
Considerações Finais	36
Apêndices.....	37
Referências	41

Introdução

Esta Série Documentos relata a primeira fase do Programa Hora do Líder. Parte da concepção do Programa, apresenta seu planejamento (com suas bases teóricas, objetivo, público, meta, metodologia e estratégia de comunicação e engajamento), narra sua execução por meio dos encontros e seu acompanhamento com base em lições aprendidas, discorre sobre sua avaliação e seus resultados (de eficácia, eficiência e efetividade) e, por fim, conjectura sobre possíveis próximos passos.

Espera-se que este texto seja um registro do esforço realizado na Embrapa Informática Agropecuária em 2018 e 2019 para o contínuo aprimoramento de seus gestores.

Espera-se também que a descrição da prática auxilie outras equipes interessadas em aproveitar a experiência.

A Concepção do Programa Hora do Líder

O fator Gerenciamento, historicamente, não alcança índices totalmente favoráveis (acima de 80%) nas Pesquisas de Clima Organizacional (CO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da Embrapa. Corporativamente, os índices em 2009, 2011 e 2014 foram, respectivamente, 62,10%, 67,76% e 65,81% (Embrapa, 2014a). Na Embrapa Informática Agropecuária, os índices em 2009, 2011 e 2014 foram, respectivamente, 70,80%, 74,20% e 65,13%. (Embrapa, 2014b).

O Gerenciamento mede a percepção dos empregados em relação à gestão¹ nos seguintes aspectos: 1) apoio e autonomia para execução de atividades; 2) gestão transparente do desempenho e orientação frequente sobre ele; 3) aceitação de críticas e sugestões; 4) tratamento respeitoso; 5) visão clara sobre alcance de metas; 6) estabelecimento de relação de confiança; e 7) estímulo ao trabalho cooperativo.

Chama atenção, no caso específico da Embrapa Informática Agropecuária, a queda de 9,07% de favorabilidade do fator de 2011 para 2014 (Embrapa, 2014b), o que motivou a gestão da Unidade a pensar em estratégias para melhorar esse índice. Assim, no escopo do Plano de Ação de Melhoria do CO e da QVT da Unidade (Embrapa Informática Agropecuária, 2016), elaborou-se um plano de formação em gestão e liderança, voltado a preparar atuais e futuros gestores. Esse plano, concretizado no Programa de Autodesenvolvimento de Competências para Gestão, foi executado em 2016 e 2017.

Em 2018, o Programa de Autodesenvolvimento de Competências para Gestão (Embrapa Informática Agropecuária, 2016) foi reformulado, agregando novas contribuições e se tornando o Programa Hora do Líder².

1 Entendida como atuação do superior imediato e das chefias, e também como estilo do corpo de gestores em nível local e corporativo.

2 A literatura tradicionalmente distingue as noções de gestão e liderança. A primeira, associada à noção de administração, está relacionada ao alcance de resultados e a uma fonte de poder fundada na hierarquia organizacional. A segunda está relacionada à ideia de inspiração e exemplo para outros e a uma fonte de poder fundada em algo de ordem pessoal (Daft, 2006). Mais recentemente, estudos têm questionado essa distinção tradicional (O'Leary, 2016). Sem o intuito de aprofundar questões teóricas, o Programa Hora do Líder não segue a distinção tradicional, marcando em sua identidade a ideia de liderança e trabalhando com gestores/líderes.

De um lado, inspirou-se na experiência *CoachingOurselves* (2019), criada por Henry Mintzberg e Phil LeNir para desenvolver a capacidade de liderança e melhorar o desempenho organizacional. A abordagem do *CoachingOurselves* é fundada na reflexão coletiva de pequenos grupos e aprendizado entre pares. Como destacado pelo próprio Henry Mintzberg, no site da iniciativa: “A boa reflexão sobre experiências reais, à luz de conceitualizações, é a ferramenta mais poderosa que temos para o aprendizado gerencial.”³ (*CoachingOurselves*, 2019, tradução nossa).

De outro lado, o Programa Hora do Líder aproveitou a experiência do Programa Gestor Mais, realizado na Embrapa Meio-Norte (Teresina/PI) em 2014 e 2015. Essencialmente, o aproveitamento se deu no planejamento, com a lógica da Gestão Orientada para Resultados (definição de um resultado de efetividade (impacto) a ser alcançado com os esforços realizados e de uma meta que concretizasse esse resultado e permitisse sua mensuração) e da Teoria da Mudança (definição do caminho a ser percorrido entre os esforços e o resultado). Além disso, aproveitou-se também a estrutura básica dos encontros. Esses elementos serão detalhados na seção 2.5.

Assim, o Programa Hora do Líder foi concebido para minimizar problemas identificados pelas Pesquisas de CO e QVT, agregando elementos de boas experiências coletadas em contextos externos à Embrapa, bem como em contextos internos à Empresa.

O Planejamento do Programa Hora do Líder

Esta seção apresenta os elementos que compõem o planejamento do Programa Hora do Líder.

1. Objetivo do Programa Hora do Líder

O Programa Hora do Líder tem como objetivo o autodesenvolvimento contínuo da competência de gestão da Embrapa Informática Agropecuária.

Uma das premissas da Gestão Orientada para Resultados é que os esforços de uma iniciativa precisam ser guiados por um conjunto de resultados (intermediários e/ou finais). Esses resultados podem ser de eficácia (produtos/ serviços entregues de acordo com requisitos de qualidade), de eficiência (relação entre insumos utilizados e entregas realizadas) e/ou de efetividade (mudança desejada de estado de um alvo/ público)⁴.

Assim, no planejamento do Programa, o objetivo foi descrito em termos de um resultado de efetividade, parafraseado da seguinte forma: gestores desenvolvem competência de gestão de maneira suficiente.

Entender o resultado do Programa Hora do Líder dessa maneira foi importante porque destacou a necessidade de organizar o trabalho em torno de um impacto sobre seu público (e não em torno de produtos entregues — reuniões realizadas, por exemplo) e porque permitiu utilizar a Teoria da Mudança na construção de um mapa, conectando essa mudança a outras a serem realizadas na Unidade (seção 2.4).

3 *Thoughtful reflection on natural experience, in the light of conceptual ideas, is the most powerful tool we have for management learning.*

4 Para uma discussão sobre Gestão Orientada para Resultados e tipos de resultado, ver Brasil (2009) e Martins e Marini (2010).

2. Público do Programa Hora do Líder

O Programa definiu seu público-alvo como os empregados que exercem Cargo em Comissão (chefe-geral), Função de Confiança (chefes-adjuntos) e Função de Supervisão (supervisores) na Unidade, assim como seus respectivos substitutos.

3. Meta (enunciado, medição e linha de base) do Programa Hora do Líder

O resultado de efetividade definido para o Programa precisava ser concretizado em uma meta, para que pudesse ser adequadamente mensurado. Optou-se por utilizar a abordagem SMART⁵ na construção da meta.

O enunciado da meta definida para o Programa Hora do Líder foi: “Até o final de agosto de 2019, a média de domínio da competência de gestão aumentou 10% em relação a agosto de 2018.”⁶

A medição da meta foi realizada no início da execução do Programa, para estabelecimento da linha de base, após seis meses de execução (como medição de meio de caminho) e no final da execução, para verificação do alcance do resultado. Foi realizada por meio da aplicação de um questionário LimeSurvey aos gestores da Unidade⁷. Esse questionário, chamado Questionário de Domínio e Importância da Competência de Gestão (QDICG), continha os atributos da competência de gestão e uma escala de domínio que variava de 1 a 5⁸. O Apêndice 1 apresenta o conteúdo do QDICG.

4. Teoria da Mudança do Programa Hora do Líder

A Teoria da Mudança (*Theory of Change* (ToC)) é uma abordagem de planejamento de iniciativas que foca transformações em ambientes complexos. Foi utilizada no planejamento do Programa Hora do Líder em razão do entendimento de que o resultado de efetividade pretendido pelo Programa se inter-relacionava com um conjunto maior de resultados e que era necessário visualizar o panorama dessas mudanças pretendidas na Organização ao longo do tempo. Ademais, a ToC possibilita desenhar o caminho entre os esforços empreendidos e os efeitos a serem alcançados⁹ — numa lógica de causa e consequência —, aumentando clareza a respeito da estratégia, minimizando ausência de consenso e facilitando monitoramento da execução.

A ToC utilizada no Programa Hora do Líder foi concretizada no formato de mapas. Foram elaborados três mapas com a Teoria da Mudança do Programa. O primeiro mapa (Figura 1), chamado Mapa Conceitual, apresenta a condição atual dos elementos que serão influenciados pelas estra-

5 SMART é um acrônimo para *Specific* (Específica, não ambígua), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Alcançável), *Relevant* (Relevante) e *Time-Bound* (Temporal). É uma abordagem de elaboração de metas que preconiza que uma meta bem elaborada deve contemplar os atributos do acrônimo.

6 No momento do planejamento, o índice definido foi de 15%, alterado quando se mediu a linha de base.

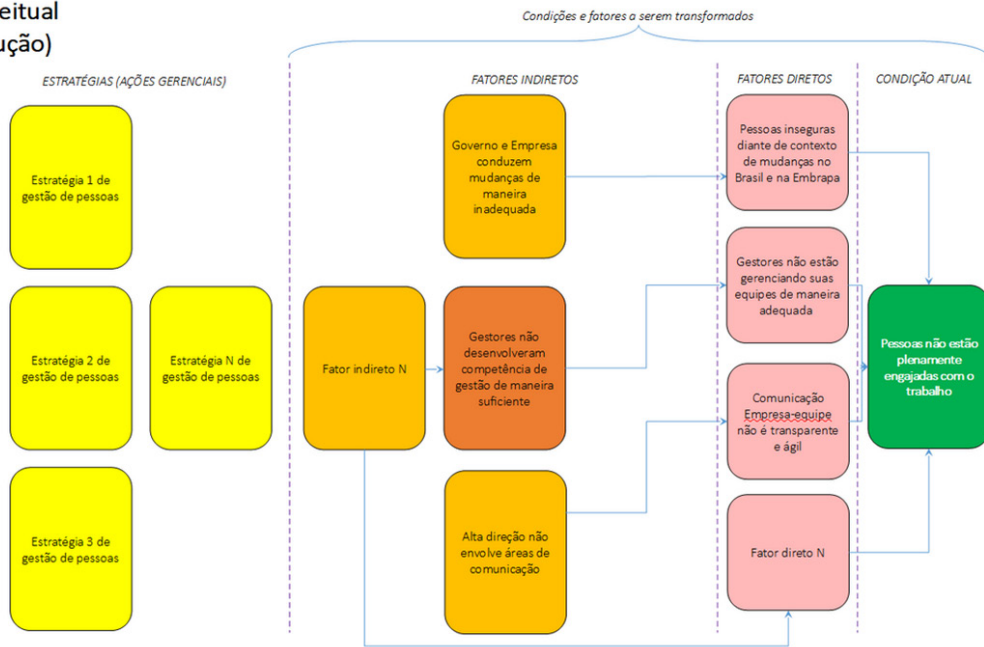
7 A melhor maneira de medir o aumento do domínio da competência de gestão seria por meio de consulta às equipes gerenciadas na Unidade. A decisão de realizar a medição pautada pela autopercepção do gestor (agregada em uma média) foi tomada em razão da expectativa de que houvesse nova Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho na Embrapa em 2018. Essa Pesquisa captaria a percepção das equipes em relação ao fator Gerenciamento. Entretanto, essa expectativa não se confirmou, o que tornou a autopercepção do gestor a única medida do Programa Hora do Líder. Para novas etapas do Programa, estão sendo pensadas estratégias de consulta às equipes (seção 6).

8 Havia também no Questionário a escala de importância, que serviu para priorizar a ordem em que os atributos da competência de gestão seriam trabalhados nos encontros do Programa.

9 Para uma discussão sobre a Teoria da Mudança, ver Eguren (2011).

tégias a serem executadas. O segundo mapa (Figura 2), chamado Mapa de Resultados, apresenta a condição desejada dos elementos após a execução das estratégias. O terceiro mapa (Figura 3), chamado Mapa de Resultados Intermediários, seleciona um dos resultados do mapa anterior e detalha como a estratégia o alcança.

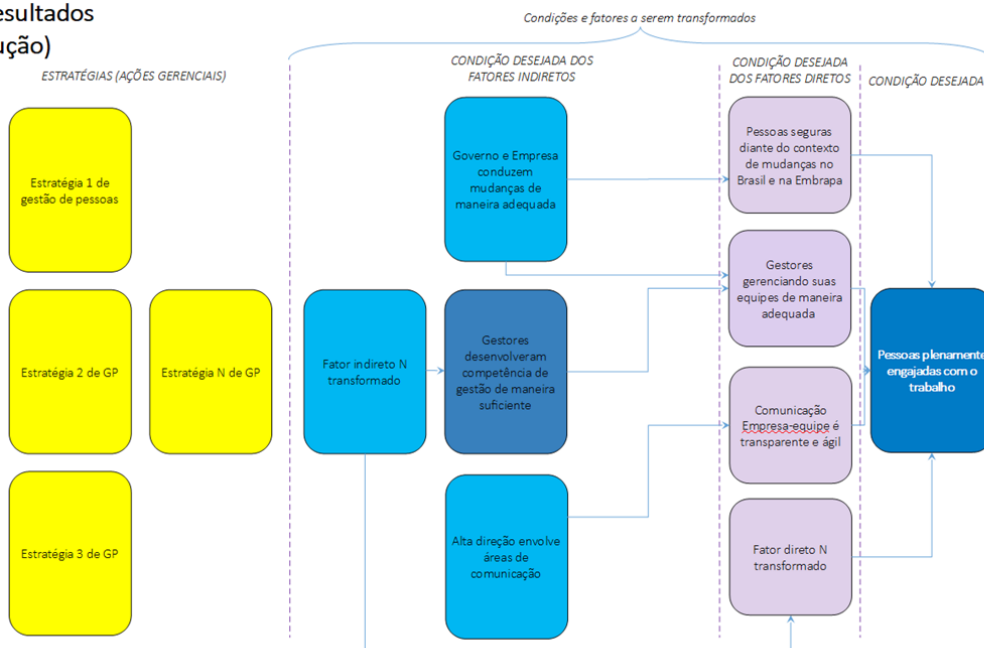
**Mapa Conceitual
(em construção)**



Lógica se..., então...

Figura 1. Mapa Conceitual do Programa Hora do Líder.

**Mapa de Resultados
(em construção)**



Lógica se..., então...

Figura 2. Mapa de Resultados do Programa Hora do Líder.

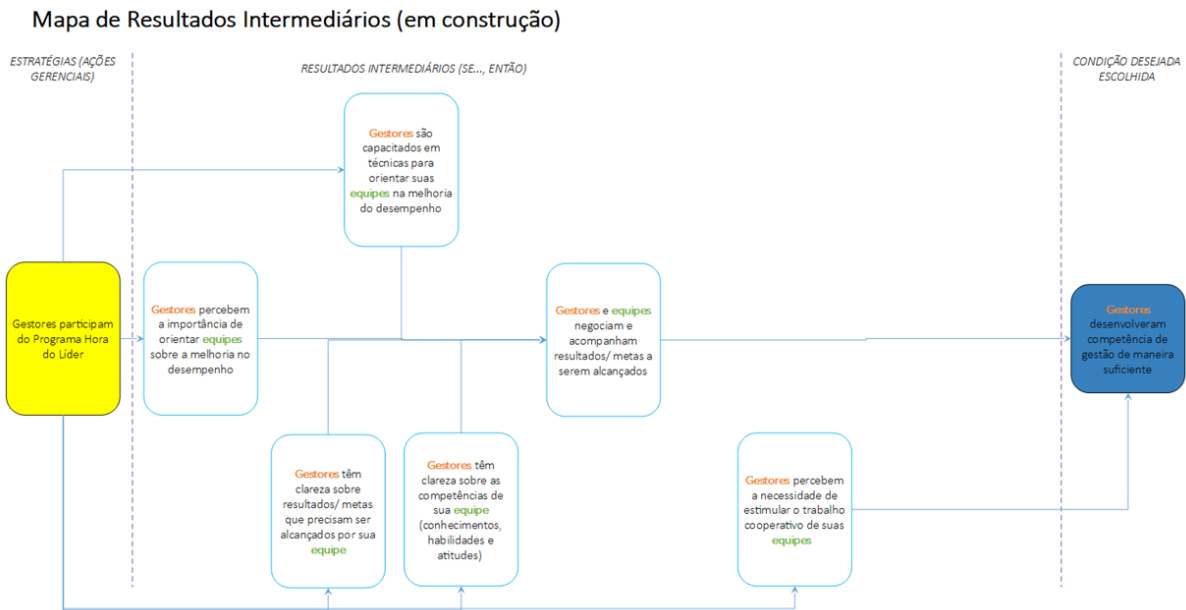


Figura 3. Mapa de Resultados Intermediários do Programa Hora do Líder.

Os mapas das Figuras 1 e 2 apresentam o resultado de efetividade do Programa Hora do Líder (em cor mais escura) conectado a uma série de questões que atualmente concernem à gestão de pessoas na Embrapa. Já o mapa da Figura 3 destaca esse resultado, ao selecioná-lo do conjunto da ToC.

Os mapas estão “em construção” porque, a depender da decisão dos envolvidos nas transformações, ajustes na Teoria da Mudança podem ser realizados a qualquer tempo.

5. Metodologia do Programa Hora do Líder

O Programa Hora do Líder foi estruturado em 12 encontros mensais de aproximadamente duas horas. Os 30 gestores da Unidade foram divididos em duas turmas¹⁰ e as reuniões ocorreram às segundas-feiras e às terças-feiras, conforme calendário pré-estabelecido.

Cada encontro teve como temática um dos atributos da competência de gestão priorizados após a aplicação do Questionário de Domínio e Importância da Competência de Gestão (seção 3.1), com a seguinte estrutura padrão: 1) Texto para Discussão; 2) Debate Orientado; 3) Autocompromisso. A seguir, delineiam-se as premissas desses componentes dos encontros. O Apêndice 2 apresenta como cada componente se concretizou nos encontros.

Alguns encontros do Programa Hora do Líder foram diferentes da estrutura padrão. No primeiro encontro, por exemplo, foi apresentado o Programa e foram definidos os atributos da competência de gestão da Unidade. Houve também um encontro com a participação de empregada de outra Unidade para falar do atributo foco. No último encontro, houve, além da estrutura padrão, atividades de encerramento (seção 3).

¹⁰ Inicialmente, a divisão de turmas foi pensada para ser entre chefes, supervisores titulares e supervisores substitutos. No primeiro encontro, contudo, os gestores propuseram que fosse feita uma mistura de todos eles, o que foi acatado pela equipe organizadora (seção 3.4).

5.1. Texto para Discussão

Cada reunião do Programa Hora do Líder aborda um dos atributos da competência de gestão, em ordem de priorização definida após a aplicação do QDICG. Para subsidiar a discussão do atributo, é oferecido aos participantes um Texto para Discussão. Trata-se de resumo de texto selecionado da literatura da área. O texto propicia tratamento científico ao tema, evitando visões estereotipadas ou que traduzam meramente o senso comum. Sendo enviados com antecedência aos gestores, os Textos para Discussão funcionam como elementos de reflexão e preparo para as discussões realizadas durante os encontros. Em alguns encontros, houve mais de um Texto para Discussão, ao passo que, em outros, não houve Texto para Discussão¹¹.

A exposição do Texto para Discussão era realizada por um gestor convidado, contatado previamente pela equipe organizadora. O gestor recebia, além do resumo, o texto original, a fim de que pudesse se preparar para a exposição. O gestor convidado escolhia a maneira mais conveniente, de seu ponto de vista, para fazer a exposição: conversa mais informal, explicando o que havia entendido do Texto para Discussão, apresentação mais formal, com apoio de recursos de apresentação, relato de experiências vividas no exercício do papel de gestor, etc.

5.2. Debate Orientado

O Debate Orientado foi pensado como o momento no qual os gestores conversavam sobre o atributo da competência de gestão foco do encontro, olhando-o de um ponto de vista mais aplicado. Em cada encontro, o Debate Orientado se concretizou em diferentes dinâmicas: estudos de caso, análise de situações propostas, perguntas abertas a partir das quais eram feitas reflexões, relato de experiências vividas, atividades guiadas pela equipe organizadora, entre outras. Em alguns encontros, houve mais de um Debate Orientado.

5.3. Autocompromisso

Alinhada à ideia de autodesenvolvimento, o Autocompromisso era a etapa final do encontro do Programa Hora do Líder, na qual o gestor refletia sobre a discussão realizada e definia, por escrito, um compromisso a ser assumido e aplicado em sua rotina no mês subsequente. O Autocompromisso não tinha estrutura pré-definida: ora era uma frase a ser completada pelo gestor, ora devia ser um enunciado totalmente construído pelo gestor, ora um questionário a ser respondido, etc. O Autocompromisso não era monitorado pela equipe organizadora¹², servindo mais ao gestor como elemento para sua autodisciplina e conduta. Em alguns encontros, foram propostos mais de um Autocompromisso.

6. Estratégia de comunicação e engajamento inicial do Programa Hora do Líder

Uma das preocupações da equipe organizadora do Programa Hora do Líder estava ligada a como comunicar adequadamente a ideia aos gestores e contar com seu engajamento, essencial para o sucesso do trabalho. Havia a necessidade de convidá-los de maneira instigante para a versão reformulada de um programa já existente na Unidade (o Programa de Autodesenvolvimento de

11 Os encontros que trataram de atitudes utilizaram, como Texto para Discussão, vídeos a serem vistos pelos gestores. A equipe organizadora considerou que as atitudes demandavam mais tempo para relato e compartilhamento de experiências.

12 A questão do monitoramento do Autocompromisso é discutida na seção 3.4.

Competências para Gestão). Conversas com a equipe do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) da Unidade foram fundamentais para estabelecer estratégia de comunicação e engajamento efetiva.

Após explicitar as premissas do trabalho ao Núcleo, foi delineado o principal discurso de apelo aos gestores em relação ao Programa Hora do Líder: o Programa era o momento no qual os gestores teriam oportunidade para conversar, com qualidade, a respeito de temáticas afetas à gestão e à liderança. Era o espaço preparado para eles, no qual, distanciados das demandas rotineiras de trabalho, poderiam compartilhar suas experiências e relatar pontos positivos e negativos do exercício de gestão. Todos os materiais elaborados para o Programa procuraram concretizar esse discurso.

Ilustração: Júlio César dos Santos Souza



Figura 4. Logotipo do Programa Hora do Líder.

Inicialmente, foi criado logotipo para o Programa Hora do Líder. Nele, recuperam-se as cores da marca Embrapa e o símbolo representativo de um relógio. A Figura 4 apresenta o logotipo.

Foi também estabelecida a estratégia de divulgação dos encontros do Programa por meio de vídeos, encaminhados por e-mail aos gestores. Os vídeos foram elaborados pela própria equipe do Núcleo¹³, com base em roteiro criado pela equipe organizadora. Em geral, apresentavam o atributo da competência de gestão foco do encontro, ilustrando uma situação negativa com a qual o gestor se deparava e, em seguida, uma situação positiva, após o aprimoramento do atributo, finalizando com dia, horário e local do encontro. Havia músicas padronizadas para os diferentes momentos e personagens representativas dos gestores (Figuras 5, 6 e 7).

13 À época, havia um estagiário com as competências necessárias para essa atividade. Esse estagiário saiu em fevereiro de 2019, após elaborar o vídeo do encontro 6. Felizmente, na pesquisa de meio de caminho, os gestores apontaram que os vídeos não eram mais necessários, uma vez que já estavam suficientemente envolvidos com o Programa.

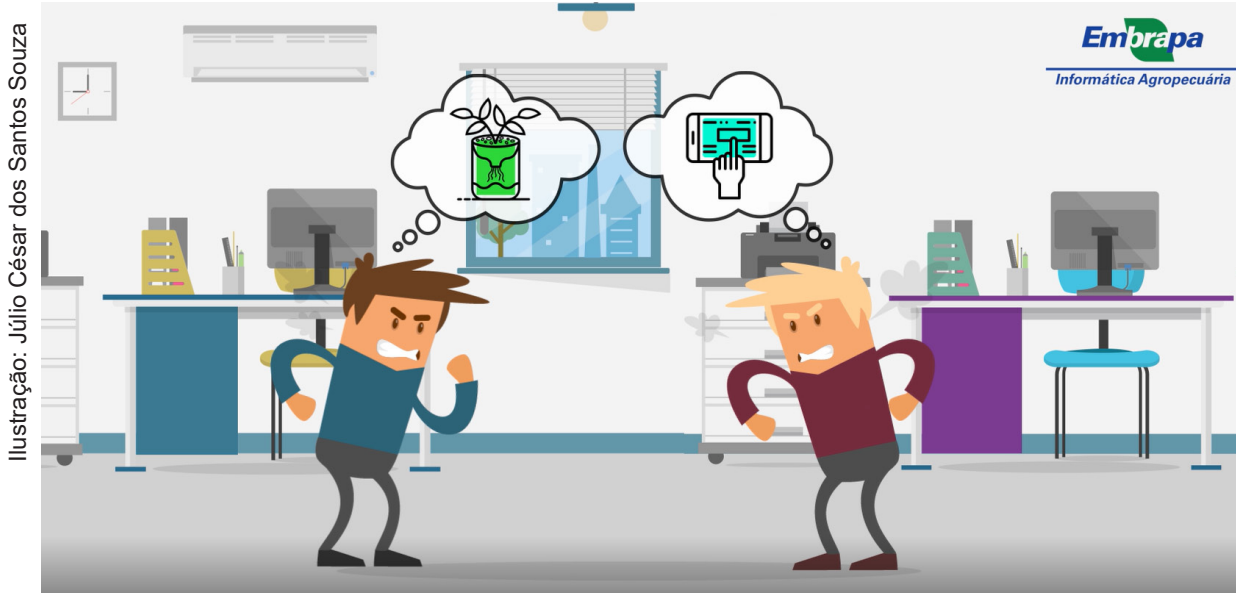


Figura 5. Cena do vídeo de divulgação do segundo encontro do Programa, que trabalhou com técnicas para gerenciar conflitos. Há dois empregados envolvidos em um conflito disfuncional.



Figura 6. Cena do vídeo de divulgação do segundo encontro do Programa, que trabalhou com técnicas para gerenciar conflitos. A intervenção da personagem representativa de uma gestora transforma a situação negativa inicial.

Ilustração: Júlio César dos Santos Souza



Figura 7. Cena final do vídeo de divulgação do segundo encontro do Programa, que trabalhou com técnicas para gerenciar conflitos. Indicam-se turmas, datas, horários e locais do encontro.

Para o primeiro encontro, foram elaborados dois vídeos, diferentes do formato padrão, para aguçar a curiosidade da equipe de gestão. Os vídeos foram encaminhados juntamente com convites para participação (Figura 8).

Ilustração: Júlio César dos Santos Souza



Figura 8. Convite encaminhado aos gestores convidando-os para o primeiro encontro do Programa Hora do Líder.

Outro elemento pensado para incentivar o engajamento inicial dos gestores foi a confecção de material próprio e personalizado do Programa Hora do Líder. Foram feitas pastas com divisórias e folhas, todas com o logotipo do Programa. As divisórias continham frases sobre gestão e liderança. As Figuras 9, 10 e 11 apresentam esses materiais.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 9. Material entregue aos gestores para uso no Programa Hora do Líder: gestora folheando pasta.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 10. Material entregue aos gestores para uso no Programa Hora do Líder: divisória com frases sobre gestão e liderança.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 11. Material entregue aos gestores para uso no Programa Hora do Líder: gestor utilizando folhas com marca d'água.

Rotinas de comunicação aos gestores sobre encontros, definição de turmas e lembretes de auto-compromissos foram estabelecidas posteriormente (seção 3.4). De todo modo, o esforço inicial de comunicação e engajamento, com apoio da equipe do NCO, foi essencial para que os gestores se sentissem valorizados e participassem dos encontros, principalmente dos primeiros.

A Execução e o Acompanhamento do Programa Hora do Líder

A seguir, são apresentados breves relatos sobre os encontros, destacando momentos valorizados por seus participantes. No Apêndice 2, há uma tabela resumida de cada encontro e seus componentes (gestor convidado, Texto para Discussão, Debate Orientado e Autocompromisso). A seção 3.4 apresenta lições aprendidas no processo (problemas identificados e soluções encontradas).

1. Encontro 1

No primeiro encontro, foram apresentados o contexto de retomada do Programa e as principais mudanças em relação ao Programa de Autodesenvolvimento de Competências para Gestão (estabelecimento de resultado de efetividade, meta e medição e definição de estrutura padrão para os encontros) (Figura 12). Foi também iniciado o exercício de definição da primeira versão da competência de gestão da Unidade. Em subgrupos, os gestores responderam às perguntas: 1) O que o gestor da Embrapa Informática Agropecuária precisa saber? (conhecimentos); 2) O que o gestor da Embrapa Informática Agropecuária precisa saber fazer? (habilidades); e 3) O que o gestor da Embrapa Informática Agropecuária precisa ser? (atitudes) (Figuras 13 e 14). Depois, em plenária, os gestores fizeram exercício de junção, desmembramento, inclusão, exclusão e/ou alteração das respostas. O exercício foi finalizado posteriormente pela equipe organizadora e validado por e-

-mail com os gestores. No Apêndice 3, encontra-se a primeira versão da competência de gestão da Unidade.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 12. Apresentação do Programa Hora do Líder.

Foto: Magda Cruciol.

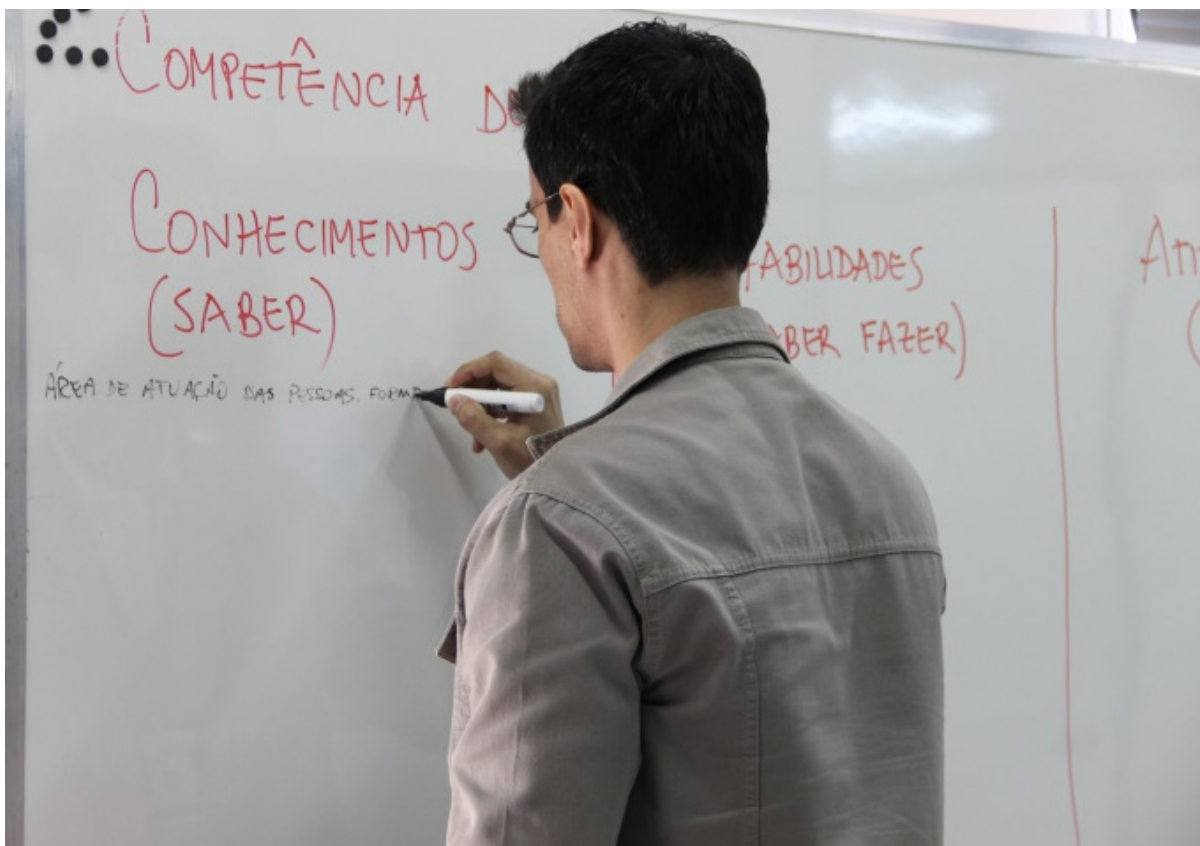


Figura 13. Gestores durante o exercício de definição da competência de gestão.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 13. Gestores durante o exercício de definição da competência de gestão.

Uma vez definida a primeira versão da competência de gestão, foi aplicado aos gestores o Questionário de Domínio e Importância da Competência de Gestão (Apêndice 1), via LimeSurvey. Os gestores autoavaliaram quanto dominavam determinado atributo (conhecimento, habilidade, atitude) da competência de gestão e quão importante eles consideravam os atributos¹⁴. Os resultados foram considerados de maneira agrupada.

O resultado de Domínio foi considerado como linha de base da meta. Em uma escala de 0 a 5, a média de Domínio da competência de gestão em agosto de 2018 foi de 3,81.

A relação entre Domínio e Importância foi considerada na priorização de trabalho de cada atributo nos encontros subsequentes. Quanto menor o Domínio e maior a Importância, mais prioritário era o atributo. A Figura 15 apresenta a priorização dos atributos (números posicionados em frente ao atributo).

- Competência de gestão da Embrapa Informática Agropecuária – versão 1.0

Conhecimentos (o que precisa saber)	Habilidades (o que precisa saber fazer)	Atitudes (o que precisa ser)
12 - Conhecimentos técnicos sobre a área gerenciada	3 - Comunicar-se claramente com os stakeholders	9 - Empático
5 - Estratégia organizacional	4 - Mobilizar equipe	13 - Ético
2 - Técnicas para acompanhamento e feedback	6 - Planejar, acompanhar e avaliar resultados com base na estratégia organizacional	8 - Flexível
1 - Técnicas para gerenciar conflitos	10 - Tomar decisões fundamentadas	11 - Proativo
		7 - Resiliente

Figura 15. Competência de gestão com atributos priorizados.

14 Evidentemente, todos os atributos da competência de gestão eram considerados importantes, de outro modo não seriam atributos. Contudo, o intuito era identificar a importância relativa entre eles.

2. Encontro 2

No encontro 2, iniciou-se o trabalho contínuo com cada atributo da competência de gestão, o conhecimento “Técnicas para gerenciar conflitos”. Os gestores se surpreenderam com o Texto para Discussão, que apresentou inúmeras técnicas de gestão de conflitos funcionais e disfuncionais. Destacaram que utilizam muitas delas em sua rotina de trabalho, mas que não sabiam que elas tinham definição (nas palavras deles, “não sabiam dar nomes aos bois”). Mencionaram que o conhecimento mais sistematizado sobre as técnicas permite que eles tenham mais controle em sua utilização e, dessa maneira, avaliaram o encontro como positivo.

3. Encontro 3

No encontro 3, tratou-se do conhecimento “Técnicas para acompanhamento e *feedback*”, temática bastante cara ao processo de gestão de desempenho individual da Embrapa e sensível para os empregados em geral. Inicialmente, os gestores foram convidados a participar da dinâmica da palavra-ímã, na qual todos foram orientados a escrever uma ou mais palavras/ expressões relacionadas ao tema *feedback* (posteriormente, depois das discussões do encontro, os gestores seriam instados a destacar as palavras/ expressões que consideraram mais relevantes (Figura 16)). Além disso, no Texto para Discussão, focou-se a separação de um processo de acompanhamento e *feedback* formal (aquele vinculado ao processo de gestão de desempenho individual da Empresa) e um processo de acompanhamento e *feedback* contínuo, nomeado como crítica construtiva contínua. O exercício sistemático deste facilita a execução daquele. Os gestores gostaram da discussão envolvendo o segundo vídeo do Debate Orientado, uma cena do filme “Adorável Professor” (Mr. Holland’s..., 1995), na qual um professor de música orienta sua aluna, realizando crítica construtiva de modo a engajá-la na superação de dificuldades. O exercício metafórico do *feedback*, transposto do mundo da música para o mundo corporativo, foi considerado proveitoso pelos participantes.

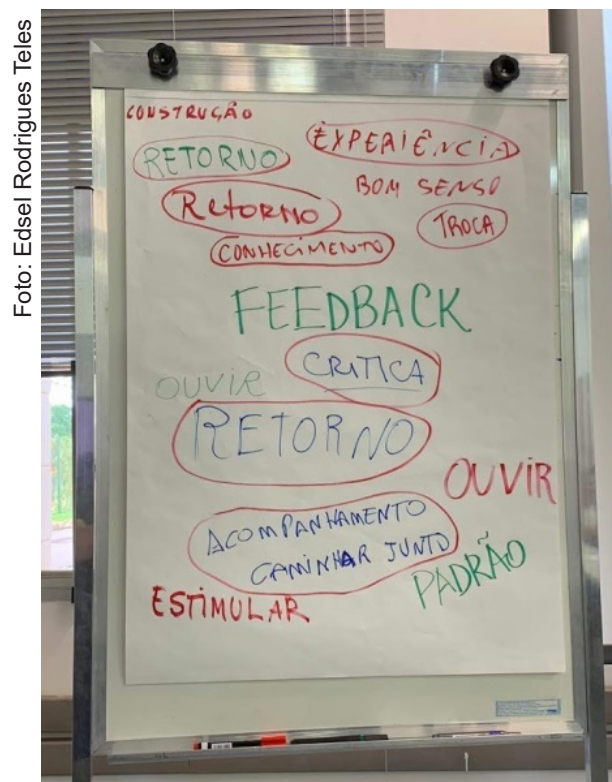


Foto: Edsel Rodrigues Teles

Figura 16. Dinâmica da palavra-ímã “*feedback*”.

4. Encontro 4

Houve nova configuração no encontro 4, já prevista no Programa, contando com a participação de convidada externa, a empregada Ana Maio, jornalista do NCO da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos/SP). Abordou-se a habilidade “Comunicar-se claramente com *stakeholders*”. Durante seu doutorado, a empregada trabalhou com a comunicação face a face nas organizações (Maio, 2016) e a equipe organizadora considerou pertinente a participação dela para tratar do atributo foco, aproveitando uma competência instalada na Organização.

Foi interessante a discussão acerca de como, a despeito dos inúmeros canais disponibilizados atualmente, a comunicação face a face continua tendo importância precípua, especialmente na comunicação entre líderes e liderados (Figura 17). Ana Maio apresentou os elementos verbais e não-verbais relevantes para que uma comunicação face a face seja efetiva, utilizando vivências práticas com alguns dos gestores.

Foto: Magda Cruciol.



Figura 17. Em roda, os gestores compartilharam experiências com a jornalista Ana Maio. O encontro também teve a participação de parte da equipe do Setor de Gestão de Pessoas da Embrapa Pecuária Sudeste.

5. Encontro 5

No encontro 5, no qual trabalhou-se com a habilidade “Mobilizar equipe”, o destaque foi para o Debate Orientado, composto por uma dinâmica na qual gestores vendados (“cegos”) tinham que desenhar um barco, seguindo orientações de outros gestores com braços amarrados (“sem braços”) (Figuras 18 e 19). Em seguida, em plenária, conversou-se sobre a atividade realizada, relacionando-a ao trabalho em equipe e considerando aspectos como a importância da clareza de metas compartilhadas, a metáfora das limitações dos membros “cegos” e “sem braços”, os papéis assumidos pelos membros das equipes (socioemocional, especialista em tarefas, duplos, não-participante), o compartilhamento de liderança e a coesão da equipe.

Foto: Edsel Rodrigues Teles

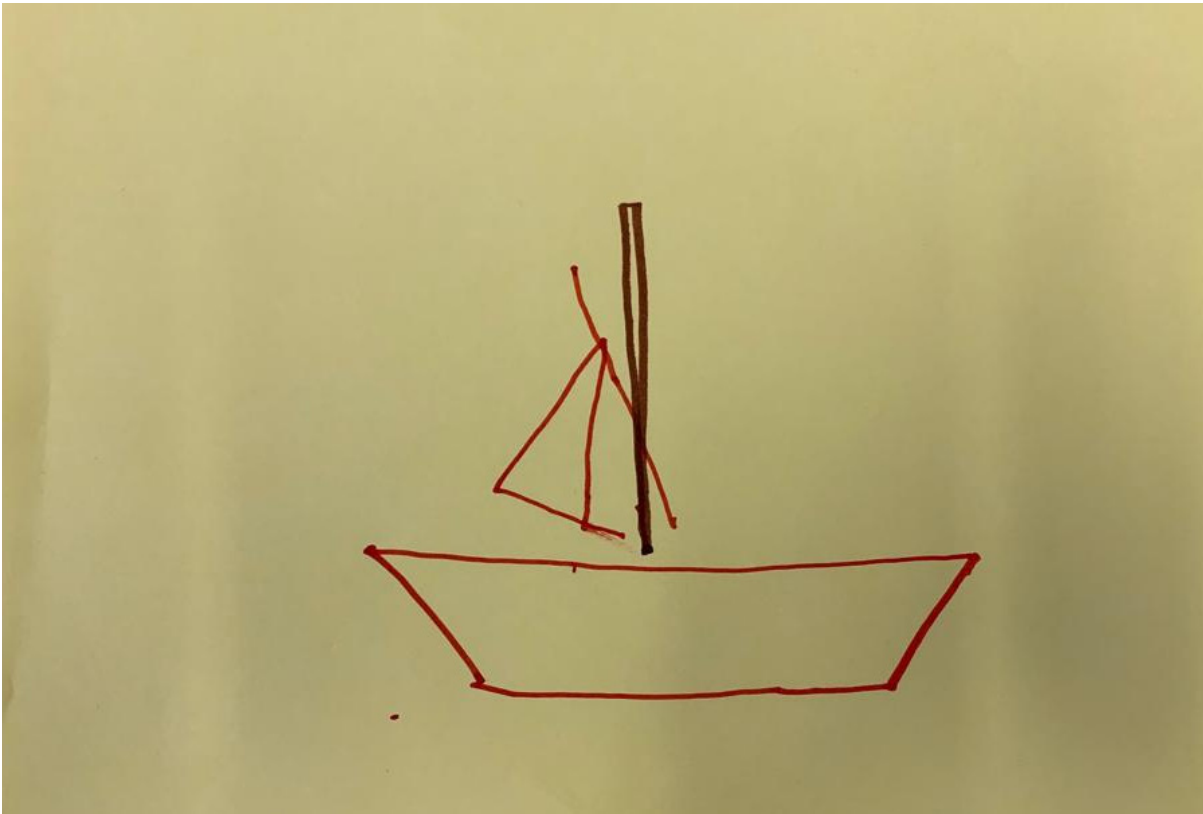


Figura 18. Desenhos elaborados pelos gestores no Debate Orientado do encontro 5.

Foto: Edsel Rodrigues Teles

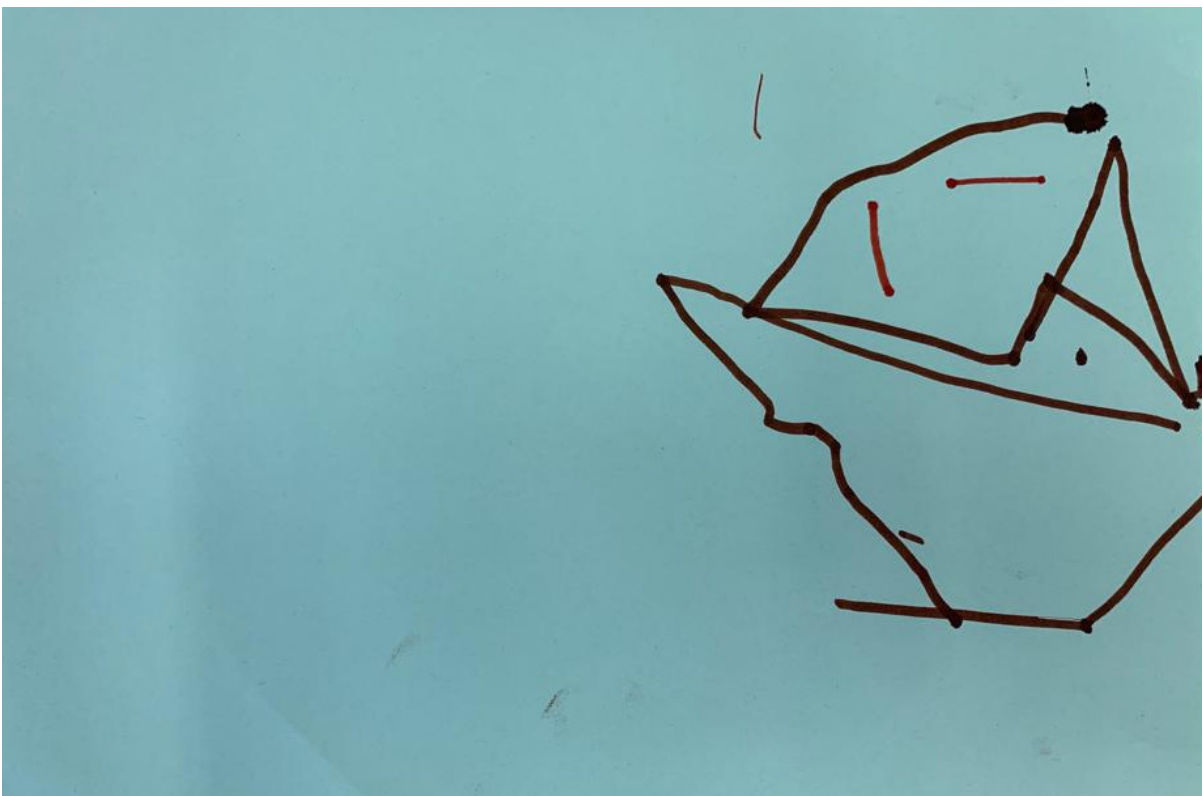


Figura 19. Desenhos elaborados pelos gestores no Debate Orientado do encontro 5.

6. Encontros 6 e 7

Nos encontros 6 e 7, tratou-se, respectivamente, do conhecimento “Estratégia organizacional” e da habilidade “Planejar, acompanhar e avaliar resultados com base na estratégia organizacional”. Pela estreita relação entre os atributos, os encontros foram planejados conjuntamente e, por isso, são relatados assim também.

Os gestores apreciaram a utilização do lúdico desses encontros, representado pelos jogos realizados (*quis* sobre os documentos orientadores da estratégia da Embrapa) (Figura 20). Também ressaltaram a utilização da lousa eletrônica na realização do *quis*, aproveitando os recursos tecnológicos disponibilizados pela Unidade. Outro ponto bastante valorizado pelos participantes foi o Debate Orientado do encontro 7, composto pelo compartilhamento de boas práticas de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados. Os gestores apresentaram práticas realizadas com suas equipes atinentes a essa temática, permitindo que outros gestores as aproveitassem com suas equipes. Esse exercício foi um momento singular de compartilhamento de boas práticas entre gestores.

Foto: Adriana Delfino dos Santos

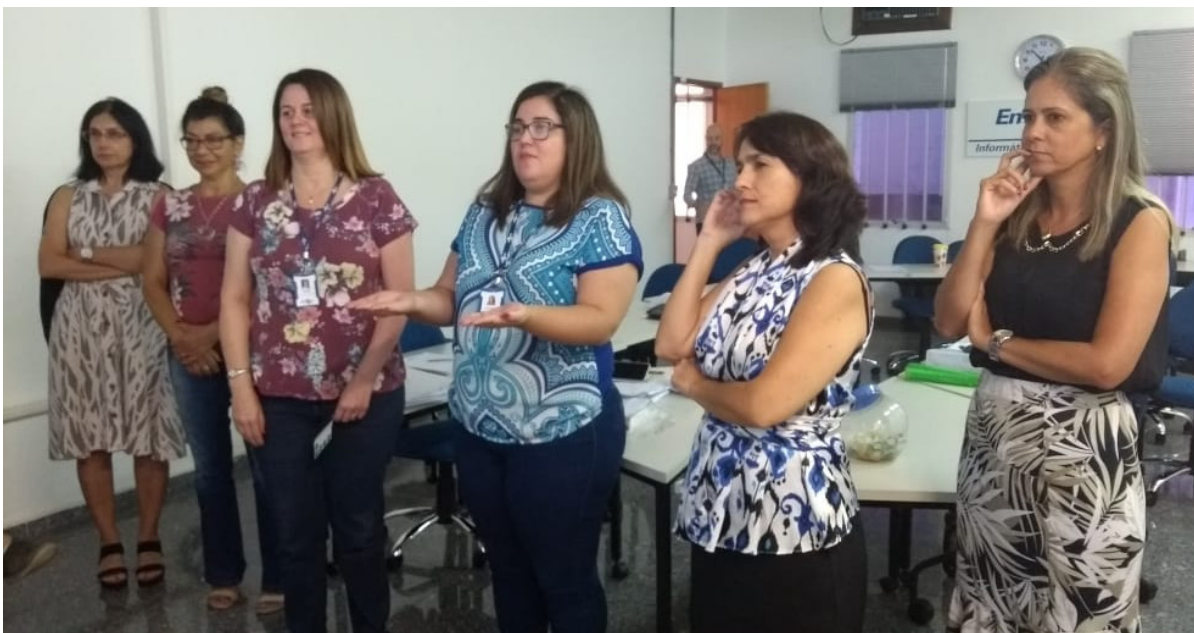


Figura 20. Gestoras, divididas em duas equipes, se preparavam para responder uma das perguntas do *quis*.

7. Encontro 8

O encontro 8 foi o primeiro encontro no qual se abordou uma atitude, “Resiliência”. A proposta do encontro focou a autorreflexão dos gestores sobre sua atitude resiliente. Os gestores assistiram a um TED Talks e, em seguida, no Debate Orientado, realizaram a dinâmica do Varal da Resiliência (Figura 21). Nela, precisavam estabelecer objetivos, características pessoais positivas/ negativas que auxiliam/ dificultam o alcance desse objetivo e estratégias para alcançar o objetivo. Esses elementos eram escritos em papéis e pendurados em um “varal” de barbante. Ao final, todos os gestores uniam seus barbantes, numa representação da união que fortalece a resiliência de cada um e o senso de pertencimento de grupo.

Foto: Edsel Rodrigues Teles



Figura 21. No Debate Orientado do encontro 8, os gestores fizeram a dinâmica do Varal da Resiliência.

8. Encontro 9

No encontro 9, no qual se abordou a atitude “Flexibilidade”, os gestores destacaram o Debate Orientado, composto por um conjunto de afirmações descrevendo situações do dia a dia de trabalho sobre as quais os gestores deveriam explicitar suas concordâncias/ discordâncias. A mensagem mais importante, alinhada à ideia de flexibilidade, era de que não havia uma resposta correta para as afirmações, dependendo todas de uma gestão circunstancial.

9. Encontro 10

No encontro 10, trabalhou-se com a atitude “Empatia”. A estrutura desse encontro foi a que mais se assemelhou à estrutura de uma aula, na medida em que, no início, os gestores foram convidados a responder perguntas sobre o atributo foco e, em seguida, validar suas respostas com o TED Talks “A Revolução da Empatia”, apresentado pela bióloga Tatiana Fukamati (Figura 22), estabelecendo, assim, diálogo com o vídeo. Esse exercício, marcado pela interação estabelecida entre o início e o final do encontro, foi bem avaliado pelos participantes.

Foto: Edsel Rodrigues Teles



Figura 22. Os gestores veem o TED Talks “A Revolução da Empatia”, apresentado pela bióloga Tatiana Fukamati. Ao lado, quadros com respostas dos gestores às perguntas iniciais do encontro.

10. Encontro 11

No encontro 11, focou-se a habilidade “Tomar decisões fundamentadas”. Os destaques desse encontro foram dois: em primeiro lugar, a apresentação do Texto para Discussão, que agregou elementos do livro “Rápido e devagar, duas formas de pensar”, de Daniel Kahneman. Foram apresentados o Sistema 1 e o Sistema 2, metáforas para os processos de tomada de decisão do ser humano que, juntos, são bastante eficientes, mas distantes do modelo de tomada de decisão racional; em segundo, o Debate Orientado, que retomou cases do encontro sobre técnicas para gerenciar conflitos (vistos agora sob a ótica da tomada de decisão). Nesse encontro, percebeu-se a importância de resgatar temas já trabalhados, conectando os atributos.

11. Encontro 12

No último encontro do Programa Hora do Líder, reuniu-se a discussão sobre as atitudes “Ética” e “Proatividade”. A chefe-geral da Unidade foi a gestora convidada e conduziu a apresentação dos Textos para Discussão sobre esses atributos (Figura 23). Após os Debates Orientados, foi realizado o encerramento da primeira fase do Programa. A equipe organizadora apresentou os resultados alcançados (seção 5) e um vídeo com fotos relembrando alguns momentos do Programa e entregou os certificados de participação aos gestores (Figura 24).

Foto: Felipe Jaconi



Figura 23. Chefe-geral da Unidade em sua fala baseada nos Textos para Discussão do encontro 12.

Foto: Felipe Jaconi



Figura 24. Gestores com seus certificados de finalização da primeira fase do Programa Hora do Líder.

Lições Aprendidas¹⁵

Ao longo da execução do Programa Hora do Líder, houve situações que demandaram atenção da equipe organizadora, tornando-se lições aprendidas ao longo do processo.

A primeira delas, comentada rapidamente em 2.5, foi a questão da divisão das turmas. Inicialmente, a equipe organizadora pensou em dividir os gestores em colegiado (chefe-geral e chefes-adjuntos), supervisores titulares e supervisores substitutos. Essa divisão estava fundada na ideia de que pudesse haver algum tipo de constrangimento no compartilhamento de experiências entre os gestores (gestores poderiam ficar inibidos de relatar alguma experiência negativa diante do chefe-adjunto superior imediato; da mesma forma, supervisores substitutos poderiam sentir embaraço para comentar algum evento negativo diante do supervisor titular). Contudo, já no primeiro encontro, os próprios gestores sugeriram que as turmas fossem mescladas, a fim de que o compartilhamento de experiências dos diferentes níveis de gestão pudesse ser realizado. Assim, a divisão de turmas foi feita encontro a encontro, a depender da disponibilidade dos gestores. No caso da Embrapa Informática Agropecuária, esse expediente se mostrou profícuo; no entanto, em outros contextos, a divisão de turmas deve levar em consideração os aspectos mencionados.

Outra situação, também já comentada em 2.3 (nota de rodapé 7), diz respeito à medição da meta do Programa Hora do Líder. A medição de domínio da competência de gestão centrada na autopercepção do próprio gestor foi questionada pelos gestores no encontro 2 (quando a meta foi apresentada) e também na medição de meio de caminho, em fevereiro de 2019. Essa decisão foi tomada pela equipe organizadora porque havia a expectativa de que fosse realizada a Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em 2018. Essa Pesquisa conseguiria captar a percepção das equipes — aliás, a melhor maneira de verificar se os gestores estão desempenhando melhor gestão —, especialmente no fator Gerenciamento, de CO. Contudo, como não houve a Pesquisa, a medição centrada na autopercepção do gestor passou a ser a única medida do Programa. A equipe organizadora considera que, para a execução da primeira fase, uma medição dessa natureza permite verificar com mais clareza o impacto do Programa sobre os gestores (a medição da Pesquisa certamente captaria influências de outras ações em curso na Unidade). Para a próxima fase do Programa Hora do Líder, estão sendo pensadas estratégias de consulta às equipes (seção 6).

Ainda sobre a questão da medição da meta do Programa Hora do Líder, a equipe organizadora identificou a necessidade de retomar periodicamente a meta do Programa e sua linha de base. Assim, a cada dois encontros, foi incorporada ao momento inicial a reapresentação desses elementos.

Uma lição aprendida importante para a equipe organizadora diz respeito a lidar com a frustração relativa à frequência dos gestores nos encontros, especialmente a dos chefes. Muito embora houvesse um cronograma semestral de encontros estabelecido e divulgado previamente, a dinâmica de trabalho e compromissos dos gestores frequentemente coincidia com os encontros agendados. Assim, viagens, reuniões e demandas urgentes (além de férias e eventos fortuitos, como licenças médicas) competiam com os encontros do Programa Hora do Líder. Foram necessárias conversas de alinhamento entre a equipe organizadora para ponderar sobre a frustração oriunda dessa situação, bem como pensar em estratégias de minimizar essas ocorrências. Chegou-se ao consenso

15 Entendidas como os aprendizados — positivos e negativos — adquiridos no processo de execução de uma iniciativa, identificadas em qualquer momento da execução. Compõem o registro da iniciativa e devem ser compartilhadas, a fim de que acertos sejam repetidos e erros sejam evitados em iniciativas vindouras (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2010, p. 202).

de que essas situações seriam inevitáveis, considerando que a agenda dos gestores muitas vezes independia deles mesmos. Assim, valorizar a presença dos gestores nos encontros era mais importante do que questionar as ausências. Em complemento aos convites e lembretes por *e-mail* (ver próximo parágrafo), para alguns encontros foram feitos convites corpo a corpo, nos quais a equipe organizadora buscava valorizar a presença daquele gestor. Foram feitos convites presenciais para o primeiro, quarto, décimo e décimo segundo encontros. A conversa do dia a dia, lembrando o gestor do encontro, foi feita em inúmeras ocasiões não contabilizadas. A frequência média dos gestores nos encontros do Programa Hora do Líder foi de 73%.

No início do Programa Hora do Líder, não foram estabelecidas rotinas de preparo das reuniões, organização de materiais, envio de e-mails aos gestores, seja para lembrá-los dos encontros, enviar materiais, lembrá-los dos Autocompromissos. Essas rotinas precisaram ser estabelecidas, primeiro por uma questão de coordenação de tarefas da equipe organizadora, segundo para que fosse mais um elemento da identidade do Programa. Assim, foi criada uma planilha (Figura 25) com as rotinas, prazos previstos e datas de cumprimento, além de e-mails padronizados para divisão de turmas, envio de materiais, lembretes de encontro e de Autocompromisso. O uso da ferramenta Google Agenda também foi importante para lembrar a equipe organizadora sobre essas tarefas (Figura 26).

Rotinas do Programa Hora do Líder							
Produto	Prazo-limite (dias antes do encontro)	Fevereiro: 11/02/19		Março: 18/03/19		Abril: 15/04/19	
		Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Resumo do Texto para Discussão elaborado e validado pelo SGP	15	27/01/19	28/01/19	03/03/19	28/01/19	31/03/19	29/03/19
Convite para apresentação do Texto para Discussão feito para gestores	15	27/01/19	18/01/19	03/03/19	18/01/19	31/03/19	NA
Roteiro do vídeo de divulgação enviado para NCO	15	27/01/19	22/10/18	03/03/19	***	31/03/19	***
Roteiro do encontro (início, apresentação do Texto para Discussão, dinâmica do debate orientado, autocompromisso, etc.) definido e validado pelo SGP	10	01/02/19	18/01/19	08/03/19	08/03/19	05/04/19	29/03/19
Participantes das Turmas 1 e 2 do encontro definidos	7	04/02/19	01/02/19	11/03/19	11/03/19	08/04/19	05/04/19
E-mail lembrete (com resumo do Texto para Discussão anexado) enviado para gestores	7	04/02/19	04/02/19	11/03/19	11/03/19	08/04/19	08/04/19
Vídeo de divulgação enviado para gestores	5	06/02/19	11/02/19	13/03/19	***	10/04/19	***
Apresentação do encontro elaborada e validada pelo SGP	5	06/02/19	01/02/19	13/03/19	11/03/19	10/04/19	08/04/19
Materiais (lista de presença, Texto para Discussão, debate orientado, etc.) impressos e furados	5	06/02/19	04/02/19	13/03/19	11/03/19	10/04/19	08/04/19
Materiais do encontro enviados para gestores	7 dias após o encontro	18/02/19	19/02/19	25/03/19	25/03/19	22/04/19	22/04/19
Lembrete sobre autocompromisso enviado aos gestores	15 dias após o encontro	26/02/19	26/02/19	02/04/19	02/04/19	30/04/19	29/04/19

Figura 25. Planilha (visão parcial) de rotinas do Programa Hora do Líder. A planilha contém os produtos intermediários, os prazos-limite e as datas previstas e de cumprimento de cada encontro. A planilha foi sendo aprimorada ao longo do processo, conforme fossem sendo identificadas novas necessidades.

Julho de 2019						
DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB
7	8	9	10	11	12	13
	HL E11 - definir participantes, email lembrete (com TD) 09:00 até 12:00		HL E11 - enviar vídeo, fechar agenda, fechar materiais; PPA3 10h (finanças) 09:00 até 12:00			

Figura 26. Ferramenta Google Agenda como lembrete à equipe organizadora para as tarefas a serem executadas no Programa Hora do Líder.

Outra lição aprendida durante a execução do Programa esteve relacionada aos Autocompromissos. Inicialmente concebido como um convite à autorreflexão do gestor sobre sua conduta e prática, em diferentes momentos a equipe organizadora precisou reiterar essa concepção do Autocompromisso, tanto para os gestores quanto para ela mesma. Assim, foram reforçadas nos encontros a fala de que o Autocompromisso não seria cobrado pela equipe organizadora e a recomendação de que eles escrevessem o Autocompromisso no material oferecido ao gestor.

Por fim, houve lições aprendidas relacionadas ao ajuste de discursos da equipe organizadora nos encontros do Programa Hora do Líder. A primeira está relacionada ao cuidado com um discurso caracterizado como generalizante. A equipe organizadora procurava estar atenta a isso, evitando generalizações do tipo: 1) “Nenhum gestor realiza *feedback* da maneira X”; 2) “Todas as equipes têm o problema Y”; e 3) “O atributo Z resolve a questão W”¹⁶. Expressões desse tipo, além de não serem verdadeiras, poderiam criar confrontações desnecessárias com os gestores. Assim, houve esforço no sentido de modalizá-las para: 1) “Com base no que já ouvi de relatos na Unidade, boa parte dos gestores realiza *feedback* da maneira X”; 2) “Algumas equipes têm o problema Y”; e 3) “O atributo Z ajuda a resolver/ minimizar a questão W”. Evidentemente, esse esforço exigia monitoramento constante de fala, e, ocasionalmente, a equipe organizadora precisou conversar para fazer os ajustes necessários de discurso.

Outro discurso que necessitou de ajustes é aquele caracterizado como professoral, concretizado em falas do tipo: 1) “Hoje nós vamos aprender sobre o conhecimento X”; 2) “O gestor convidado Y vai nos ensinar sobre o tema Z”; e 3) “Vamos estudar a habilidade W”. Muito embora tanto a equipe organizadora quanto os gestores tenham relevantes experiências sobre os atributos da competência de gestão, não eram especialistas sobre o tema. Assim, foi necessário reforçar sempre que a ideia do Programa Hora do Líder era trabalhar com o autodesenvolvimento da competência de gestão a partir do compartilhamento de experiências, não com base em aprendizado (o aprendizado poderia ser uma consequência, mas não objetivo em si do Programa). Capacitações técnicas individuais e/ou coletivas são mais adequadas para o aprendizado mais aprofundado/ especializado de um atributo.

A Avaliação do Programa Hora do Líder

Conforme descrito nas seções 2.1 e 2.3, o resultado de efetividade definido para o Programa Hora do Líder foi gestores desenvolvem competência de gestão de maneira suficiente. Esse resultado foi concretizado na seguinte meta SMART: “Até o final de agosto de 2019, a média de domínio da competência de gestão aumentou 10% em relação a agosto de 2018.”. No início do Programa, por meio da aplicação do Questionário de Domínio e Importância da Competência de Gestão, foi estabelecida a linha de base para a meta: em uma escala de 0 a 5, o Domínio médio da competência de gestão foi 3,81.

Em fevereiro de 2019, foi realizada nova medição, considerando os atributos trabalhados até aquele período. Nessa medição, houve aumento de 6,56% do Domínio médio da competência de gestão.

16 Esse cuidado é muito importante ao se considerar o público com que a equipe estava lidando, composto por muitos pesquisadores treinados no discurso científico e atentos a afirmações desprovidas de evidências. Com efeito, as discussões relativas a atitudes (que tangenciam crenças e valores pessoais) exigiram especial cuidado da equipe organizadora, de modo que seu discurso não fosse posto em xeque nos encontros.

Competência de gestão versão 1.0 da Embrapa Informática Agropecuária		Agosto/2018	Fevereiro/2019	Agosto/2019
Ordem	Atributos (CHA)	Domínio	Domínio	Domínio
1º	Técnicas para gerenciar conflitos	3,05	3,75	3,92
2º	Técnicas de acompanhamento e <i>feedback</i>	3,43	4,00	4,12
3º	Comunicar-se claramente com <i>stakeholders</i>	3,33	4,08	4,04
4º	Mobilizar equipe	3,52	4,25	4,08
5º	Estratégia organizacional	3,38	3,88	3,88
6º	Plan., acomp. e aval. res. com base na estr. org.	3,57	3,57	4,08
7º	Resiliente	3,90	3,90	4,24
8º	Flexível	3,90	3,90	4,16
9º	Empático	4,05	4,05	4,48
10º	Tomar decisões fundamentadas	4,14	4,14	4,08 ²
11º	Proativo	4,24	4,24	4,36
12º	Conhecimentos técnicos sobre a área gerenciada	4,43	4,46 ¹	4,46 ¹
13º	Ético	4,57	4,57	4,48 ²
	Média	3,81	4,06	4,18
	Meta (aumento de 10%)	4,19	4,19	4,19

Tabela 1. Medições inicial, de meio de caminho e final do Programa Hora do Líder.

(¹) Por um erro na elaboração do QDICG na medição de meio de caminho, o conhecimento “Conhecimentos técnicos sobre a área gerenciada”, que não seria trabalhado no Programa (uma vez que envolve especificidades de cada área), acabou sendo verificado também. O erro acabou funcionando como uma espécie de controle, na medida em que mostrou (dado em vermelho) que não houve mudança significativa de Domínio entre uma medição e outra.

(²) Ver a discussão desta seção sobre os resultados alcançados.

Na primeira coluna, a ordem com que cada atributo foi trabalhado; na segunda, os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes). Nas terceira, quarta e quinta colunas, a média de Domínio alcançada na medição inicial, na medição de meio de caminho (em azul, somente os atributos trabalhados e medidos) e na medição final (em verde, todos os atributos trabalhados e medidos).

Em agosto de 2019, foi realizada a medição final da meta do Programa Hora do Líder. Após a aplicação do QDICG, foi constatado aumento de 9,83% do Domínio da competência de gestão, indicando que o resultado de efetividade previsto para o Programa quase alcançou a meta de 10%.

A Tabela 1 apresenta as medições inicial, de meio de caminho e final do Programa Hora do Líder.

Embora a meta estabelecida inicialmente não tenha sido alcançada, o aumento de 9,83% do Domínio médio da competência de gestão, com base na percepção dos gestores da Unidade, foi considerado bastante satisfatório.

Dois dados da medição final valem ser destacados: a diminuição do Domínio médio da habilidade “Tomar decisões fundamentadas” e da atitude “Ético”. Com base na avaliação da equipe organizadora, uma hipótese possível que explicaria essas diminuições é que, no primeiro caso, foi muito debatida a ideia de que o processo de tomada de decisão não é tão racional quanto se acredita, sendo, na verdade, um processo fortemente influenciado por vieses, erros e limitações. Diante desse debate, gestores que, na medição inicial, atribuíram alto Domínio para essa habilidade podem ter, na verdade, diminuído esse score na medição final. Da mesma forma, no segundo caso, a discussão sobre ética pautou-se essencialmente na desconstrução da visão de senso comum sobre o termo, que muitas vezes o aproxima do conceito de moral. Assim, gestores que em um primeiro momento atribuíram a si alto Domínio do atributo revisaram essa nota, após serem confrontados com uma nova visão sobre o tema.

Além do resultado de efetividade do Programa Hora do Líder, os seguintes resultados de eficácia (produtos finais e/ou intermediários) foram alcançados:

- 1) Metodologia de um programa de treinamento gerencial baseado no compartilhamento de experiências e vinculado ao contexto da Embrapa definida.
- 2) Competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) de gestão da Unidade definida.
- 3) Atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) da competência de gestão da Unidade priorizados.
- 4) Rede de gestores para compartilhamento de experiências fortalecida.
- 5) Pacote de referenciais da literatura científica de gestão estabelecido.
- 6) 12 encontros realizados.

Não foram definidos e/ou alcançados resultados de eficiência para o Programa Hora do Líder¹⁷.

Avaliações qualitativas realizadas nas medições de meio de caminho e final do Programa, bem como no último encontro, confirmam a percepção de alcance de alguns resultados. Muitos comentários feitos seguem a direção de apontar o fortalecimento da rede de gestores da Unidade, estreitando laços e permitindo que os gestores conheçam melhor seus colegas de trabalho. Destacam também a importância da construção participativa do Programa, seja pela definição conjunta da primeira versão da competência de gestão na Unidade, seja pelo compartilhamento de experiências. Além disso, alguns comentários reforçam o discurso de comunicação explicitado na seção 2.6, qual seja, o reconhecimento de que os encontros eram um espaço privilegiado e fora da rotina usual para que gestores pudessem refletir sobre sua prática. A fala de um dos gestores no último encontro foi bastante simbólica da relevância do Programa Hora do Líder: “Nunca me arrependi de ter vindo”.

Os Próximos Passos do Programa Hora do Líder

Os próximos passos do Programa Hora do Líder se fundamentam na análise, por parte da equipe organizadora, dos resultados alcançados na primeira fase, nas contribuições feitas pelos gestores coletadas nas medições de meio de caminho e final e também pelas ponderações do colegiado de gestão da Unidade.

Essencialmente, no momento em que este texto é escrito, a ideia é transformar o Programa Hora do Líder em um Programa de três anos, preferencialmente coincidindo com o início e o término da gestão da Unidade. No primeiro ano, o Programa teria sua primeira fase, que corresponde ao relato desta Série Documentos. Nela é definida ou revisada a competência de gestão da Unidade, priorizados os atributos e trabalhados, mês a mês, cada um deles, por meio do compartilhamento de experiências.

No segundo ano, que corresponderia à segunda fase do Programa Hora do Líder, gestores titulares e seus substitutos sentariam com ex-gestores¹⁸ de Unidades Centrais e Descentralizadas da

17 Embora se possa pensar na economia de recursos orçamentário-financeiros, uma vez que o Programa serve de alternativa a capacitações e/ou treinamentos oferecidos externamente.

18 A princípio, pensados apenas gestores de níveis estratégicos.

Embrapa, a fim de aprofundar elementos da primeira fase e discutir novos aspectos relacionados à gestão¹⁹. Em paralelo, a equipe de gestão de pessoas começaria a atuar como uma espécie de staff para os gestores, assessorando-os nos aspectos relacionados à gestão de pessoas que sejam críticos para a Organização. Não haveria a necessidade de assessoria de todos os gestores ao mesmo tempo, e essa necessidade poderia ser: 1) demandada pelo próprio gestor; 2) induzida pela equipe do Setor de Gestão de Pessoas (SGP); e/ou 3) induzida pelo colegiado de gestão da Unidade²⁰. Ademais, os conteúdos da primeira fase do Programa seriam replicados a empregados interessados e/ou indicados por seus gestores a compor uma turma específica do Programa. Nesse sentido, haveria esforço no desenvolvimento da competência de gestão em potenciais gestores futuros da Unidade.

Finalmente, no terceiro ano, a terceira fase do Programa Hora do Líder convidaria gestores e/ou ex-gestores de organizações parceiras da Embrapa para vir compartilhar com gestores titulares e substitutos suas experiências de gestão, focando, mais uma vez, nos atributos da competência de gestão ou discutindo novos aspectos. O trabalho de staff do SGP seria mantido, bem como o trabalho de replicação da primeira fase para empregados não gestores.

Outro elemento importante para os próximos passos do Programa Hora do Líder diz respeito à sistemática de medição. Como já mencionado (seção 3.4), a ideia é deslocar a medição do resultado de efetividade da autopercepção do gestor para a percepção de suas equipes. Isso pode ser feito tanto utilizando a Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (por meio do fator Gerenciamento e/ou de outros itens de outros fatores) quanto por meio de instrumento próprio. O desafio é encontrar uma maneira adequada de captar tanto a percepção sobre a competência do gestor de uma equipe específica quanto a percepção da competência de gestão do corpo de gestores da Unidade (o estilo da gestão como mencionado na seção 1, nota de rodapé 1).

O Autocompromisso das próximas fases do Programa Hora do Líder também poderá ser diferente. A proposta é a utilização de diários reflexivos, nos quais gestores registrarão suas ideias de modo mais livre, sem a delimitação de escopo utilizada na fase 1. Os gestores teriam tempo dentro do próprio encontro do Programa para se dedicar à escrita — texto em prosa, tópicos, desenhos, mapas mentais — relacionada à temática tratada.

De todo modo, as ideias de próximos passos explicitadas nesta seção ainda não foram validadas pelo colegiado da Unidade, além de carecerem de refinamento metodológico para sua adequada execução.

Considerações Finais

Esta Série Documentos relatou a primeira fase do Programa Hora do Líder. Apresentou sua concepção, procurando evidenciar como o esforço se fundou na necessidade observada a partir dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Expôs seu planejamento, que aliou bases teóricas da Gestão Orientada para Resultados e da Teoria da Mudança, além de experiências coletadas na literatura e em outras Unidades da Embrapa. Narrou sua execução, que

19 Felizmente, a Embrapa Informática Agropecuária tem, em seu quadro, alto número de empregados que já foram gestores de Unidades da Empresa. Além disso, outras Unidades da região também têm em seus quadros ex-gestores, que podem ser convidados a falar com os gestores locais.

20 Em verdade, essa atuação do SGP seria incorporada ao Programa Hora do Líder, de modo a ganhar identidade e procedimentos próprios dentro do Programa.

concretizou a teoria em instrumentos e estrutura, e suas lições aprendidas, a fim de que possam ser utilizadas em outras iniciativas.

Apêndices

Apêndice 1²¹

QUESTIONÁRIO DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA DE GESTÃO

Avaliação do grau de domínio da competência de gestão na Embrapa Informática Agropecuária

Medição Final

Prezados(as) gestores(as),

As informações desta medição serão usadas para verificar a efetividade do Programa Hora do Líder, bem como para realizar eventuais ajustes na elaboração da segunda fase do Programa.

Por favor, expresse suas reais percepções em cada resposta.

Esta medição ficará sob sigilo.

As respostas serão tratadas de maneira agregada e não serão divulgadas de maneira individualizada.

Há 4 perguntas neste questionário

Domínio

Avalie cada conhecimento, habilidade e atitude de acordo com seu Domínio.

Estão sendo avaliados os atributos trabalhados nos encontros do Programa Hora do Líder.

Avalie cada item de 1 a 5.

Coloque o número 1 se você não tiver o conhecimento, a habilidade ou a atitude, ou seja, se não sabe, não sabe fazer ou não sabe ser, respectivamente.

Avalie com 5 se você tem pleno domínio do conhecimento, habilidade ou atitude.

1 [Q1]Conhecimento *	1	2	3	4	5
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:					
Estratégia organizacional					
Consideramos os aspectos relacionados à formulação da estratégia da Organização: análise dos ambientes interno e externo, estabelecimento de Missão, Visão e Valores organizacionais, definição dos Objetivos Estratégicos e Diretrizes Estratégicas e estrutura organizacional decorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas para gerenciar conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de acompanhamento e feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 O Apêndice apresenta o Questionário utilizado na medição final. Há pequenas diferenças em relação ao Questionário utilizado nas medições inicial e de meio de caminho — texto introdutório, ausência do parte sobre Importância, por exemplo —, que não interferem, contudo, no entendimento do documento.

2 [Q2]Habilidade *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Comunicar-se claramente com stakeholders					
<i>Stakeholders</i> são as partes interessadas na Embrapa e em seus resultados: governo (em seus diferentes níveis), comunidade local, sociedade civil organizada, clientes, beneficiários de políticas públicas, fornecedores, parceiros, concorrentes, mídia, empregados, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilizar equipe					
Consideramos todos os verbos levantados no encontro que dizem respeito a habilidades do gestor em relação à sua equipe: conhecer seus liderados, identificar competências e necessidades de desenvolvimento, incentivar o desenvolvimento das pessoas, reconhecer o mérito, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejar, acompanhar e avaliar resultados com base na estratégia organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomar decisões fundamentadas					
Consideramos os aspectos de tomada de decisão justificada com base em argumentos – e não apenas pautada pelo arbítrio do gestor – como habilidade a ser incluída na competência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 [Q3]Atitude *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Empático					
Consideramos as discussões relativas ao gestor que se põe no lugar do outro, inclusive em seu contexto (lugar de atuação e histórico pessoal, profissional).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ético					
Englobamos os aspectos relativos ao gestor como exemplo, modelo e dotado de senso de justiça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proativo					
Consideramos os aspectos do gestor que tem iniciativa e é empreendedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliente					
Levamos em conta os aspectos relacionados à necessidade de lidar com adversidades, críticas e mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice 2

Componentes dos encontros do Programa Hora do Líder						
Encontro	Data	Atributo foco	Texto para Discussão (TD) (no caso de atitudes, links para vídeos trabalhados)	Gestor(a) convidado(a)	Debate Orientado (DO)	Autocompromisso (AC)
1	14/08/18	Abertura, definição da competência de gestão	DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion , n. 127, p. 84-102, janv./févr. 2000.	-	Definição da competência de gestão	-
2	17, 18/09/18	Técnicas para gerenciar conflitos	ROBBINS, S. P. Conflito e negociação. Em: _____. Comportamento organizacional . Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 15. p. 326-335.	Daniela Santos (NCO) e Paula Falcão (P&D)	Estudo de casos de conflitos e de como os gestores os resolveriam	Escreva em uma folha do Programa Hora do Líder que estratégia e/ou técnica para gerenciar conflitos você gostaria de implementar no próximo mês
3	15/10/18	Técnicas de acompanhamento e <i>feedback</i>	BEE, R.; BEE, F. Feedback . Tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000. 62 p.	Luciana Zenerato (SIL)	Análise de vídeos sobre <i>feedback</i>	Cada um de vocês está recebendo duas balas, e, junto com elas, um compromisso: Até no nosso próximo encontro, vocês terão de entregá-los a dois membros de sua equipe, e, junto com cada bala, dar <i>feedback</i> a respeito do desempenho dessas pessoas, considerando as técnicas discutidas neste encontro
4	12/11/18	Comunicar-se claramente com <i>stakeholders</i>	MARCONDES FILHO, C. Até que ponto de fato, de fato, nos comunicamos? São Paulo: Paulus, 2007. p. 7-10.	Ana Maio, jornalista do NCO da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos/SP)	Compartilhamento de experiências em roda de conversa com a jornalista da Embrapa Pecuária Sudeste Ana Maio	Até o próximo encontro do Programa Hora do Líder, escolha um aspecto discutido no encontro para se atentar quando se comunicar com sua equipe (gestos, tom de voz, local, momento, humor do interlocutor...)
5	10/12/18, 29/01/19	Mobilizar equipe	DAFT, R. L. Trabalho em equipe nas organizações. In: _____. Administração . Tradução Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. cap. 19. p. 448-471.	Stanley Medeiros (CHPD)	Dinâmica do Barco	AC1: Questionário de Avaliação de <i>Feedback</i> AC2: Exercício Pessoal: O Seu Grupo é uma Equipe Coesa?
6	11, 12/02/19	Estratégia organizacional	TD1: Glossário de termos relacionados ao tema "estratégia organizacional" TD2: Metodologias, abordagens e ferramentas relacionadas ao tema "estratégia organizacional" (referências: BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. Planejamento Estratégico. In: _____. Administração . Tradução Allan Vidigal Hastings. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012. cap. 4. p. 72-86; DAFT, R. Formulação e Implementação da Estratégia. In: _____. Administração . Tradução Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. cap. 8. p. 172-194; MARTINS, H. F., MARINI, C. Gestão para resultados: principais metodologias. In: _____. Um guia de governança para resultados na administração pública . Brasília, DF: Publix, 2010. cap. 2. p. 27-54. (Coleção Publix conhecimento); STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. Planejamento e administração estratégica. In: _____. Administração . Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. cap. 7. p. 133-154. TD3: Glossário de termos relacionados ao tema "estratégia organizacional" no contexto da Embrapa TD4: EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional. VI Plano Diretor da Embrapa 2014-2034 . Brasília, DF, 2015. 24 p. TD5: EMBRAPA. Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira . Brasília, DF, 2018. 212 p. il. color.	Adriana Delfino e Sílvia Evangelista (NDI)	Quiz 1 sobre estratégia organizacional (Jogo da Etiqueta no Braço)	Até o próximo encontro do Programa Hora do Líder, eu me comprometo a conhecer mais sobre [escolha um dos Textos para Discussão]

7	18, 19/03/19	Planejar, acompanhar e avaliar resultados com base na estratégia organizacional	Os mesmos do Encontro 6	Adriana Delfino e Sílvia Evangelista (NDI)	DO1: Quiz 2 sobre estratégia organizacional (Jogo da Etiqueta no Braço) DO2: Relato de Boas Práticas em Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados com Base na Estratégia Organizacional	No próximo ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados com base na estratégia organizacional, eu me comprometo a incorporar a Boa Prática... [escolher uma Boa Prática compartilhada neste encontro]
8	15, 16/04/19	Apresentação da medição de meio de caminho, Resiliência	TED Talks de Janine Sheperd (Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=OdAHswQH21A >)	-	Dinâmica do Varal da Resiliência	Com base no vídeo e nas discussões realizadas, pense em uma situação de seu dia a dia no trabalho na qual você acredita que deva exercitar sua resiliência. Escreva essa situação no papel e procure exercitar a resiliência no próximo mês.
9	13, 14/05/19	Flexibilidade	-	-	DO1: Questionário de Flexibilidade DO2: Dinâmica dos Vendedores DO3: Análise de Frases sobre Flexibilidade	Retorne ao Questionário de Flexibilidade que você respondeu e verifique os itens com conceitos 1 e 2. Procure desenvolver esses itens no próximo mês.
10	18, 19/06/19	Empatia	TED Talks de Tatiana Fukamati (Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=M8sQwMZiBfM >)	-	DO1: Perguntas sobre empatia; verificação de pontos de convergência e divergência após TED; mapa de problemas com empatia como “ponto de acupuntura” DO2: Maneiras de exercitar empatia no ambiente de trabalho	Selecione pelo menos uma maneira de exercitar a empatia compartilhada no Debate Orientado 2 e procure implementá-la no próximo mês.
11	15, 16/07/19	Tomar decisões fundamentadas	ROBBINS, S. P. Percepção e tomada de decisões individual. In: _____. Comportamento organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 15. p. 103-129	Marcos Dias (SGP)	Estudo de casos de tomada de decisão	Até o próximo encontro do Programa Hora do Líder, eu me comprometo a assistir ao vídeo da Casa do Saber “Quando nossas decisões não são as melhores” (Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=bJyWzUIZngM >)
12	19, 20/08/19	Proatividade, ética, encerramento	TD1: RIOS, T. A. Ética e competência no contexto das organizações. In: _____. Ética e competência. 20. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2011. cap. 4. p. 84-103. (Questões de nossa época, v. 7). TD2: Podcast “Iniciativa e Protagonismo”, de Oscar Motomura (Amana Key) (Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=j11Vnyfx4os&feature=youtu.be > (material da plataforma AmanaNet))	Sílvia Massruhá (CHGE)	DO1: Considerando os Textos para Discussão, a fala da gestora convidada e sua experiência profissional, que relações podem ser estabelecidas entre ética e proatividade no contexto de trabalho? DO2: Considerando a fase 1 do Programa Hora do Líder, os encontros dos quais você pôde participar e sua percepção pessoal sobre o aprimoramento da competência de gestão, como você avalia o aprendizado – individual e coletivo – realizado até aqui?	Reveja os encontros do Programa Hora do Líder – Fase 1 e seus Autocompromissos. Há algum Autocompromisso que você gostaria de realizar novamente? Há algum Autocompromisso que você não pôde realizar e que poderia realizar agora?

Apêndice 3



Competência de Gestão da Embrapa Informática Agropecuária - versão 1.0		
Conhecimentos (o que o(a) gestor(a) precisa conhecer?)	Habilidades (o que o(a) gestor(a) precisa saber fazer?)	Atitudes (o que o(a) gestor(a) precisa ser?)
Conhecimentos técnicos sobre a área gerenciada ¹	Comunicar-se claramente com <i>stakeholders</i> [*]	Empático ⁵
Estratégia organizacional ²	Mobilizar equipe ³	Ético ⁶
Técnicas de acompanhamento e <i>feedback</i>	Planejar, acompanhar e avaliar resultados com base na estratégia organizacional	Flexível
Técnicas para gerenciar conflitos	Tomar decisões fundamentadas ⁴	Proativo ⁷
		Resiliente ⁸

*Stakeholders são as partes interessadas na Embrapa e em seus resultados: governo (em seus diferentes níveis), comunidade local, sociedade civil organizada, clientes, beneficiários de políticas públicas, fornecedores, parceiros, concorrentes, mídia, empregados, etc.

¹ Consideramos aqui processos, procedimentos e normas da Embrapa, além do conhecimento especializado da área de atuação.

² Consideramos aqui os aspectos relacionados à formulação da estratégia da Organização: análise dos ambientes interno e externo, estabelecimento de Missão, Visão e Valores organizacionais, definição dos Objetivos Estratégicos e Diretrizes Estratégicas e estrutura organizacional decorrente.

³ Aqui consideramos todos os verbos levantados no encontro que dizem respeito a habilidades do gestor em relação à sua equipe: conhecer seus liderados, identificar competências e necessidades de desenvolvimento, incentivar o desenvolvimento das pessoas, reconhecer o mérito, etc.

⁴ Consideramos os aspectos de tomada de decisão justificada com base em argumentos – e não apenas pautada pelo arbítrio do gestor – como habilidade a ser incluída na competência.

⁵ Consideramos as discussões relativas ao gestor que se põe no lugar do outro, inclusive em seu contexto (lugar de atuação e histórico pessoal, profissional).

⁶ Aqui englobamos os aspectos relativos ao gestor como exemplo, modelo e dotado de senso de justiça.

⁷ Consideramos os aspectos do gestor que tem iniciativa e é empreendedor.

⁸ Aqui levamos em conta os aspectos relacionados à necessidade de lidar com adversidades, críticas e mudanças.

Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF, 2009. 112 p.

COACHINGOURSELVES. Disponível em <<https://coachingourselves.com>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

DAFT, R. L. Liderança nas Organizações. Em: _____. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. cap. 16. p. 372-396.

EGUREN, I. R. **Theory of Change**: a thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. The Hague: Hivos, 2011. 79 p.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Bem-Estar. **Qualidade de vida no trabalho, clima e comprometimento organizacional**: relatório das pesquisas: Embrapa Geral 2014. Brasília, DF, 2014a. 39 p.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Bem-Estar. **Qualidade de vida no trabalho, clima e comprometimento organizacional**: relatório das pesquisas 2014: Embrapa Informática Agropecuária. Brasília, DF, 2014b. 13 p.

EMBRAPA INFORMÁTICA AGROPECUÁRIA. **Plano de ação de Clima Organizacional e QVT da Unidade**. Campinas, 2016. 6 p.

MAIO, A. M. D. de. **O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada**. 2016. 291 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Educação e Humanidades, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1578/2/Ana%20Maria%20Dantas%20de%20Maio.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2019

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança de resultados na administração pública**. Brasília, DF: Publix, 2010. 237 p. (Coleção Publix conhecimento).

O'LEARY, J. **Do managers and leaders really do different things**. 2016. Disponível em: em <<https://hbr.org/2016/06/do-managers-and-leaders-really-do-different-things>>. Acesso em: 13 set. 2019.

MR. HOLLAND'S opus. Direção: Stephen Herek. Produção: Robert W. Cort e Ted Field. Intérpretes: Richard Dreyfuss; Glenne Headly; Jay Thomas; Olympia Dukakis; William H. Macy; Alicia Witt; Terence Howard; Jean Louisa Kelly e outros. Roteiro: Patrick Sheane Duncan. Burbank: Buena Vista Home Video, 1995. 1 bobina cinematográfica (137 min), son., color., 35 mm.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)**. Newtown Township, 2010. 216 p.



Informática Agropecuária

