



INSTITUTO FEDERAL  
DO BRASIL



## **Praticando Liderança Ética e Servidora nos Institutos Federais**

**Prof. Jesué Graciliano da Silva**





### **Dados do Autor**

Prof. Jesué Graciliano da Silva, natural de Marília (SP), é Engenheiro Mecânico graduado pela Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 1993. Possui especializações em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UFSC (1994-1995) e em Elaboração de Políticas Públicas pela UDESC (1995). Concluiu em 1999 o mestrado em Eng. Mecânica - área de Ciências Térmicas.

Desde 1993, é professor efetivo do atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – Campus São José, onde atua na Área Técnica de Refrigeração e Condicionamento de Ar, nas disciplinas de Projetos, Termodinâmica, Mecânica dos Fluidos e Instalações de Refrigeração e Ar-Condicionado. Nesse período, foi coordenador da área técnica de 1994 a 1995 e no ano 2000. De 2003 a 2007, atuou como Diretor do Campus.

Com objetivo de disseminar conhecimento técnico de maneira acessível aos inúmeros profissionais da área, propôs a criação do Curso de Formação Inicial e Continuada em Refrigeração e Ar Condicionado, oferecido gratuitamente pelo IF-SC - Campus São José para profissionais de todo Brasil, desde o ano de 2000. Esta iniciativa permitiu o alcance de apoio financeiro da Fundação VITAE para criação de um laboratório móvel em refrigeração, equipado para atender todas as regiões do Brasil, e para elaboração de material didático específico para Ensino a Distância (LEDIS), como apostilas ilustradas e vídeo-aulas.

De fevereiro de 2008 a fevereiro de 2009, ocupou a função de Diretor de Gestão do Conhecimento do IF-SC. De 2009 a 2011 atuou como Pró-Reitor de Desenvolvimento do IF-SC. De junho a dezembro de 2011 atuou como Reitor pro tempore do IF-SC. De fevereiro a maio de 2012 atuou como Ouvidor-Geral do IF-SC e de junho a setembro de 2012 atuou como Reitor pro tempore do IF-Farroupilha.

Prof. Jesué é também autor dos livros: Introdução à Tecnologia da Refrigeração e Climatização (Artliber), Do Discurso à Ação (Nova Letra) e do Blog Ética e Gestão.

## Sumário

1-Contextualização	05
2- A essência da liderança	10
3- Praticando liderança ética e servidora	23
4- A importância do feedback	42
5- Tempo: uma questão de prioridade	46
6- A importância da delegação	52
7- Ética na gestão pública	55
8- Os Conselhos e Colegiados no processo decisório	69
9- Planejamento Participativo	68
10- O valor da transparência na gestão	75
11- Liderando reuniões produtivas	78
12- O papel da Reitoria e dos Campi	83
13- O papel dos servidores da educação e a liderança	86
14- O processo de transformação em Institutos	90
15- Conclusão	95
Anexos	98

“Quando o líder efetivo dá o seu trabalho por terminado, as pessoas dizem que tudo aconteceu naturalmente.”

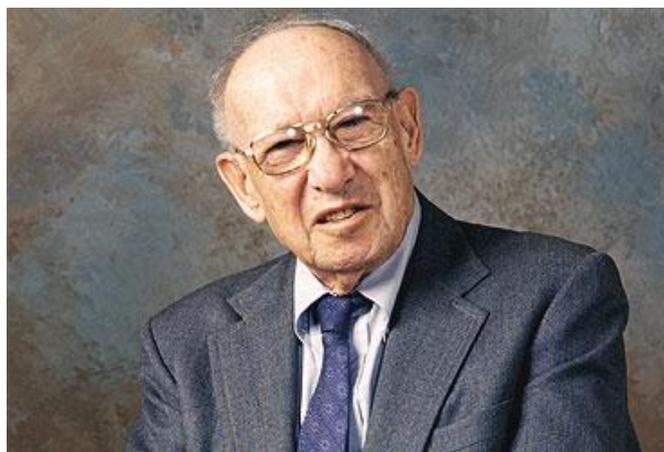
Lao-Tsé

## 1- Contextualização

Prezados colegas, esse texto tem por objetivo contribuir para a reflexão sobre o papel dos líderes na sociedade e nas organizações.

Em diversos livros, a definição mais comum de liderança é: **HABILIDADE DE INFLUENCIAR E INSPIRAR PESSOAS.**

Autores consagrados como Peter Drucker (Foto) afirmam que todos possuem maior ou menor capacidade de liderança.



Sempre podemos influenciar alguém. Às vezes influenciamos um amigo a comprar determinado carro ou a consumir determinado produto.

Às vezes influenciamos nossa família, nossos colegas de trabalho a agirem de determinada forma. Isso é uma forma simples de liderança. Podemos desenvolver essa habilidade de exercer influência.

Para isso é preciso que a pessoa tenha conhecimento de suas características e de seu estilo de liderança. No anexo disponibilizamos testes para avaliação do estilo de liderança. É preciso tirar proveito das nossas características para o melhor desempenho da liderança.

Quando temos autoconhecimento de nosso potencial e de nossos pontos fracos podemos alterar nossos comportamentos inadequados por meio da disciplina.

Por exemplo: é consenso que todo líder deve saber ouvir. Essa habilidade de saber ouvir com interesse as pessoas com quem conversamos precisa ser desenvolvida por meio da disciplina. Temos que prestar atenção em nosso comportamento e ter consciência de que precisamos aprender a ouvir.

Muitas vezes estamos tão ansiosos em falar e impor nosso ponto de vista que não deixamos as pessoas completarem suas frases.

Isso envia um sinal para a pessoa com quem estamos falando: o que ela tem a dizer é menos importante. Isso é captado como um desrespeito e por isso essa falta de habilidade em ouvir é uma grande inimiga de um líder. Saber ouvir é uma característica importante de um líder. Muitos até ouvem, mas não escutam.

Para saber ouvir é importante desenvolver a paciência e a humildade. É preciso se colocar a todo o momento no lugar da pessoa com quem falamos. É preciso compreender que naquele momento, a pessoa que nos fala é a pessoa mais importante do mundo.



Outra característica fundamental de uma liderança está no campo ético. Um líder deve inspirar confiança e isso dificilmente acontecerá se ele não basear sua liderança em sólidos princípios éticos.

A confiança é fundamental na liderança. Sem ética não há realmente uma postura de respeito aos liderados.

O sinal que uma conduta ética envia é que o líder realmente se preocupa em adotar posições que consideram o bem estar das outras pessoas.

Isso é o que chamamos de ética da reciprocidade. Agir com nossos semelhantes da mesma forma que gostaríamos que agissem conosco em uma situação parecida.



Muitas pessoas imaginam que somente os extrovertidos podem assumir papéis de liderança.

E evidente que uma pessoa carismática e extrovertida que possuir valores bem fundamentados, conhecimentos técnicos, ética, disciplina e humildade terá mais facilidade em exercer influência. Mas liderança não é sinônimo de carisma.

A liderança é muito mais complexa e não se baseia em apenas uma determinada característica. Um líder pode desenvolver outras habilidades e compensar suas deficiências. Conhecemos diversos exemplos de líderes e percebemos que não é possível estabelecer um padrão.

Um exemplo: Dr. Zilda Arns (Foto) foi uma grande líder no combate a desnutrição infantil. Seu trabalho junto a Pastoral da Criança salvou a vida de milhares de crianças. Seu perfil de liderança se baseava na autoridade moral de sua causa e na sua conduta ética. Ela deu a sua vida a essa causa, morrendo de forma trágica no início de 2010 em um terremoto no Haiti, quando ministrava uma palestra.



Dr. Zilda Arns não exercia liderança porque ocupava um cargo político ou público. Ao invés de ficar reclamando dos governos, que vem e que passam, ou começar seu trabalho a partir de um cargo público, ela trabalhou dezenas de anos de forma silenciosa, com humildade e paciência, conscientizando outras pessoas, multiplicando suas ideias, disseminando a importância de se combater a desnutrição infantil.

Em geral, temos memória curta e nem sempre valorizamos quem realmente merece. Dr. Zilda Arns é uma brasileira que merece reverência de todos aqueles que acreditam em uma conduta ética e solidária.

Como ela, também temos outros exemplos de grandes lideranças brasileiras. Mas muitas já foram esquecidas do grande público.

Podemos citar: Herbert de Souza, o Betinho – que liderou, entre tantos projetos, o projeto NATAL SEM FOME.



Seu trabalho de combate à fome influenciou o programa Fome Zero. O que dizer então do grande educador Paulo Freire. Sua obra e trabalho ainda influenciam milhões de pessoas pelo mundo. Uma grande parte da população pode dizer sem pensar quem foi o vencedor do ultimo Big Brother, mas desconhece quem foram essas grandes personalidades de nossa história recente.

Segundo Betinho: “O desenvolvimento humano só existirá se a sociedade civil afirmar cinco pontos fundamentais: igualdade, diversidade, participação, solidariedade e liberdade”.

"Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho."

Warren Bennis

## **2- A essência da liderança**

Nas livrarias e na internet podemos encontrar centenas de títulos de autoajuda que prometem mudar a vida das pessoas e ensinar como elas podem se tornar líderes. Alguns deles estão entre os mais vendidos.

Entre os livros de administração, a maior parte diz respeito à gestão de empresas privadas americanas. Poucos livros tratam efetivamente de gestão pública e mais precisamente de gestão pública na educação.

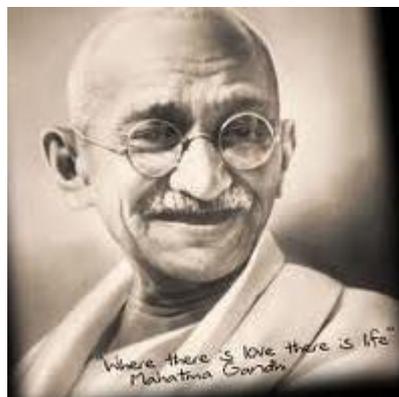
Com uma breve pesquisa nos sites de busca podemos assistir centenas de pequenos trechos de palestras e reportagens sobre gestão e liderança.

Basta analisar o material existente para perceber que cada palestrante ou autor trazem pontos de vista diferentes sobre os conceitos mais consagrados de gestão. Alguns fazem truques de mágicas para cativar o público, outros contam piadas e estórias engraçadas. Alguns contam suas histórias vencedoras como atletas e treinadores. As estórias contadas pelo ex jogador de basquete Oscar emocionam porque trazem exemplos de superação e do trabalho em equipe. Uma das suas estórias mais aplaudidas nas palestras fala sobre os bastidores da vitória brasileira sobre a praticamente invencível seleção norte americana de basquete nos Jogos Pan-americanos de Indianápolis em 1987.



Há também dezenas de filmes que nos fazem refletir sobre nossas vidas e ensinam por meio de roteiros bem elaborados o poder do sonho, da liderança e da visão. Filmes como *Invictus*, *Coração Valente*, *Gladiador*, *A procura da felicidade* e *Duelo de Titãs* são obras imperdíveis.

Filmes que mostram as idéias e as vidas de Gandhi, Luther King e Nelson Mandela são interessantes para todos os aprendizes de liderança.



Podemos encontrar também entrevistas com grandes nomes da administração. Vale a pena assistir vídeos sobre Peter Drucker, Jack Welch, Chiavenato, Steve Jobs, Bill Gates, Jorge Gerdau, Luis Seabra, César Souza, entre tantos outros. Para aproveitar melhor os vídeos é importante desenvolvermos cada vez mais nossa capacidade de compreender em inglês (listening).



No youtube podemos assistir aulas de professores brilhantes de Harvard, Oxford e de outras renomadas instituições sobre liderança.

A partir de experiência pessoal, dos livros e filmes podemos confirmar que os verdadeiros líderes desenvolvem, influenciam e inspiram outras pessoas a partir de uma conduta ética e de uma visão inovadora. Esses líderes têm a consciência de que são as pessoas as responsáveis pelos resultados das organizações.

Segundo César Souza, (Foto) um dos escritores e consultores mais consagrados da área, os líderes mais competentes são integrais: "Eles lideram além de suas instituições, oferecem uma causa inspiradora, lideram não só para baixo, desenvolvem novas lideranças, educam pelo exemplo, pelos seus valores e surpreendem pelos resultados além do esperado. O verdadeiro líder não esquece de suas famílias e é líder em várias dimensões da vida. Se preocupam mais com as pessoas e menos com os processos."



Compreendemos que na administração pública e mais especificamente na gestão dos institutos federais precisamos adaptar os discursos e conceitos

sobre liderança. Sejam os membros de instituições públicas ou privadas temos em comum as pessoas. São as pessoas que fazem a diferença.

E se são as pessoas as responsáveis pelos resultados da instituição, então elas precisam ser desenvolvidas e precisam ser bem tratadas. Todos gostam de trabalhar com alegria e em um ambiente agradável onde valores éticos norteiam a conduta dos colegas e dos dirigentes.

Os gestores dos institutos federais tem a responsabilidade de desenvolver novos talentos e criar meios para o trabalho colaborativo.

Em uma formatura do campus São José ficamos orgulhosos ao ler uma mensagem dos estudantes: “quem não gosta de estudar nunca estudou no campus São José”. Os estudantes aprendem enquanto convivem com seus amigos e aprendem melhor quando estão felizes.

Os estudantes e servidores dos institutos federais necessitam de espaços saudáveis de convivência. Necessitam sentir se parte do processo decisório.

Temos convicção que isso tem efeito positivo no processo de ensino-aprendizagem. Professores e técnico-administrativos motivados fazem a diferença.

Os atuais líderes precisam desenvolver as próximas lideranças. Muitas instituições já implantaram universidades corporativas. Nos institutos federais o número de servidores com menos de 5 anos de trabalho é próximo de 50%. São esses profissionais que assumirão os cargos de Direção dos institutos federais nos próximos anos. Os atuais gestores possuem a responsabilidade de desenvolvimento desses futuros gestores.

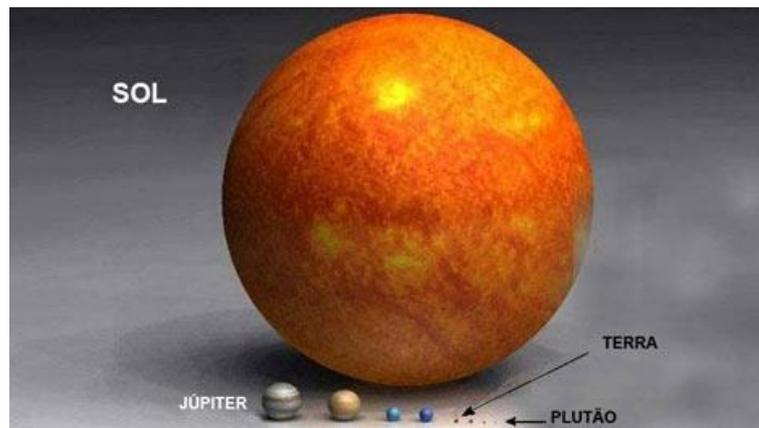
Se temos a clareza de que são as pessoas que fazem a diferença então é evidente que os líderes precisam entender cada vez mais de gente. Não basta conhecerem bem de processos e de tecnologia. Cada vez mais são necessários aos líderes conhecimentos básicos sobre filosofia, psicologia, antropologia e sociologia. É preciso saber o que as pessoas precisam e desejam. Quais são as necessidades que podem ser satisfeitas no trabalho? Como as teorias de Maslow podem ser úteis para que os líderes possam contribuir para a

satisfação das necessidades dos liderados? Como utilizar os estilos de liderança mais apropriados para cada momento e de acordo com a maturidade de cada equipe (liderança situacional)?

Cada ser humano é único e especial. Cada um sabe a grandeza de seus sonhos e problemas.

Costumo convidar meus estudantes à reflexão:

Peço para que eles pensem no Sol. O Sol é uma estrela de quinta grandeza e isso significa que diversas estrelas que enxergamos no céu podem ser maiores que ele. Mas enxergamos essas estrelas como pontos luminosos no céu. Sabemos que o tamanho da Terra é centenas de vezes menor que o Sol. Podemos simplificar dizendo que a Terra é do tamanho de uma laranja e o sol é do tamanho do estádio do Maracanã.



Nós somos do tamanho de formigas se comparados com o tamanho da Terra. Então imaginemos nosso tamanho no universo. Nossos problemas não podem ser tão grandes. Mesmo tão pequenos temos consciência de nossa existência e somos únicos. Somos tão pequenos e tão especiais.

E esse é um paradoxo interessante. Temos a capacidade de sonhar: O grande poeta português dizia: “Somos do tamanho de nossos sonhos”.

Sonhar é da essência humana. Dizem que devemos sonhar grande porque o trabalho é o mesmo que sonhar pequeno.

Se o segredo da liderança está na compreensão das necessidades das pessoas então é interessante entender que todos nós temos condições de desenvolver nossas habilidades enquanto líderes. Porque somos seres humanos e podemos entender como os seres humanos se comportam analisando nosso próprio comportamento. Mas para isso é fundamental desenvolver nossa autoconsciência.

Precisamos conhecer quais são nossos pontos fortes e fracos, quais são nossos sonhos, expectativas e necessidades. Temos que compreender o que é o sucesso para nós? Algumas pessoas são infelizes porque se comparam com outras, quando na verdade, deveriam valorizar o quanto evoluíram ao longo dos anos. Ouvi uma definição interessante sobre sucesso, mas desconheço a autoria: “O Sucesso depende das expectativas criadas.”

Muitos querem liderar outras pessoas, mas não lideram nem mesmo suas vidas, não se conhecem. O grande sábio grego Sócrates dizia há mais de 2 mil anos: ”Conhece te a ti mesmo”.

Quais são nossos sonhos para o futuro. Estamos agindo para concretizar nossos sonhos?

César Souza estudou e cruzou informações sobre as características de centenas de líderes que atuavam em grandes empresas e em pequenos negócios. Segundo ele, as pessoas pensam nos líderes como seres fora de nossa realidade. Esse é um grande erro. Há líderes em todos os lugares.

Em seus livros ele apresenta diversos casos de homens e mulheres comuns que se destacam como líderes em suas comunidades. Também afirma que “Liderança não é cargo e não é decorrente de carisma”. Para compreender mais sobre suas ideias, recomendamos o livro: “Você é o líder de sua vida? ”

Pessoas comuns, homens e mulheres, podem ter estórias extraordinárias para contar. Elas mudam o mundo em sua volta. E isso muda o mundo.

E você? Qual a sua estória? Você inspira seus estudantes? Inspira seus colegas a serem pessoas melhores? Inspira sua família? Há pais que perdem a

oportunidade de influenciar a educação de seus filhos. Estão tão ocupados com seu trabalho que se esquecem que seus filhos precisam de sua orientação.

Um detalhe interessante sobre liderança é que o número de mulheres ocupando funções importantes cresce a cada dia.

As meninas são maioria hoje na última série do Ensino Médio e em diversas universidades. E por que as mulheres estão se saindo tão bem nesse universo? Porque elas sabem se relacionar melhor, se comunicam melhor, são mais detalhistas e cuidam melhor das pessoas. E as pessoas fazem a diferença.

Entendemos que precisamos juntar as competências dos homens e das mulheres. Imagino que desde a época das cavernas os homens se especializaram nas estratégias para a caça em grupo (resultados de curto prazo) e as mulheres se especializaram na proteção da prole (processo). Precisamos dessas duas competências juntas na gestão.

São milhares de anos de evolução da espécie humana e isso tem impacto na forma como os homens e mulheres se desenvolvem emocionalmente.

Um exercício interessante é imaginar que o nosso tempo presente significa apenas um traço dentro de um espaço de 1 milhão de anos de evolução. Na Figura a seguir vamos imaginar que 1 milhão de anos sejam representados pela barra inteira.



Na metade da barra teremos os 500.000 anos. Vamos dividindo a barra ao meio para compreender o quanto nosso tempo de vida é insignificante dentro de todo processo evolucionário. Isso mostra que as mudanças ocorridas no último século na forma como o homem vive não são capazes de modificar milhares de anos de evolução do ponto de vista biológico.

Essa afirmação parece forte, mas pode ser comprovada por meio de artigos da área de saúde. Basta procurar informações sobre o cortisol. Os homens caminhavam muito para se alimentar, não sabiam plantar até pouco mais de 10 mil anos. Somos seres que evoluímos caminhando. Hoje caminhamos pouco e isso tem consequências sérias na nossa saúde. Hoje nos alimentamos mal, porque comemos poucas frutas e verduras. As mulheres estão atuando no mundo competitivo criado pelos homens e isso também tem consequências.

Aprendi que a caminhada para se atingir o topo da montanha é tão importante quanto o alcance do objetivo. Isso tem muita relação com liderança, porque há pessoas que se realizam atingindo metas e há outras que se realizam vivendo o processo pelo qual as metas são atingidas.

Na minha juventude aprendi uma frase importante para minha vida: “os jovens querem mudar o mundo, mas não querem arrumar o próprio quarto. Para mudar o mundo é preciso primeiro mudar o mundo à nossa volta.” Mais tarde, no evento “Rio 92” uma frase parecida ficou famosa: devemos pensar globalmente, mas agir localmente.”

Não podemos ficar esperando que a solução para nossos campi e escolas venha de fora delas. Nós temos que fazer a nossa parte modificando tudo aquilo que está a nossa volta. Se cada um fizer a sua parte a mudança do todo fica mais próxima.

No meio empresarial há profissionais muito valorizados na seleção de pessoas. Eles são chamados de caçadores de talentos: os *headhunters*. E como isso se aplica nos institutos federais?

Penso que são os docentes os primeiros que precisam estar preparados para identificar e desenvolver novas lideranças entre os seus estudantes. E novos líderes são mais do que importantes para o desenvolvimento de nossas cidades. O que percebemos em muitas cidades é o domínio de famílias tradicionais na gestão de prefeituras e governos. Maridos, esposas, irmãos e filhos ficam se revezando no poder como se fossem membros de uma dinastia. Esse não é o princípio da democracia. A alternância sim é o princípio. Nossos jovens precisam ser preparados para o exercício de uma

nova liderança. Precisam estar preparados para ocupar espaços e quebrar os esquemas existentes.

O problema é que muitas escolas são especializadas em matar talentos. Basta o estudante ser um pouco diferente para ser enquadrado como problemático. Muitas vezes estamos diante de futuros líderes que precisam ser identificados e desenvolvidos. A maioria dos docentes não está preparada para lidar com alunos que tem personalidades mais fortes.

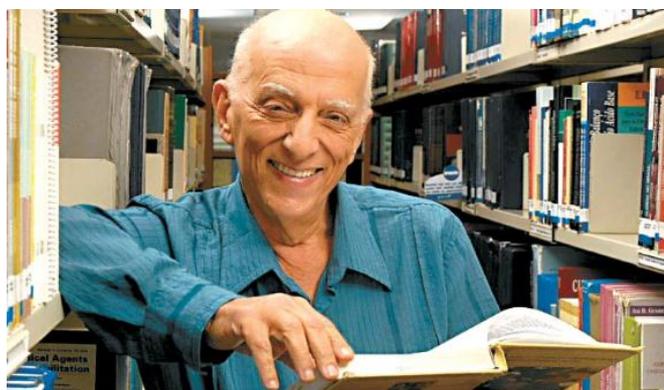
No filme “Sociedade dos Poetas Mortos”, que fez muito sucesso no final da década de 80, é possível refletir um pouco sobre a forma como que as escolas lidam com comportamentos considerados inadequados.



Nesse contexto, lembro-me bem de um estudante muito ativo e crítico do campus São José. Ele vivia em conflito com os seus professores, que o classificavam como uma pessoa difícil. Hoje esse jovem é um líder bem sucedido na cidade de Curitiba. Lembro-me de dezenas de casos como este, de jovens que se tornaram empresários (as) de sucesso, cidadãos (ãs) respeitados (as) e que hoje fazem o recrutamento de nossos alunos. São quase 20 anos acompanhando as carreiras dos egressos.

Ao analisar as aulas de 20 anos atrás percebemos que houve pouca mudança. Uma parte considerável dos professores ainda está preocupada com a quantidade de informações e no cumprimento de extensos planos de ensino. Na era da internet o que precisamos é ensinar os estudantes a pensarem, a relacionarem fatos e a experimentarem.

Rubem Alves tem defendido uma educação diferente. Ele foi marcante em minha formação com um livro simples: “Estórias de quem gosta de ensinar”. Vale a pena conhecer suas ideias ainda inovadoras sobre educação.



As escolas deveriam ser espaços conscientes de formação dos líderes do futuro. Mas o problema é que a concepção de nossas salas de aulas e a forma como a maioria dos docentes ensina não favorece a interação e a participação dos estudantes. Não favorecem o desenvolvimento de estudantes ativos e senhores do próprio aprendizado.

Compreendo que o exemplo possa ser um pouco infeliz, uma vez que ainda temos 13 mil escolas brasileiras sem energia elétrica (site do MEC), mas pesquisei um pouco sobre a forma com que a Harvard University organiza seus cursos. Para os que não sabem Harvard é uma das mais importantes instituições do mundo na área de gestão. São aproximadamente 9000 candidatos de todos os lugares do mundo para 900 vagas. Lá os estudantes são orientados a estudar antes das aulas a partir da leitura de casos concretos. A informação que todos precisam está disponível. Todas as provas anteriores estão arquivadas na biblioteca.

Na Figura é possível ver Michael Sandel em um de seus cursos: “Justiça, o que é fazer a coisa certa”, em Harvard.



Durante as aulas os professores fazem a discussão dos assuntos e todos têm a oportunidade de confrontar as teorias apresentadas.

Após as aulas os professores orientam os estudantes em pequenos grupos. Em diversas situações atendem os estudantes de forma individualizada. A educação é praticamente customizada. Os resultados são os melhores possíveis. A maioria dos estudantes é vitoriosa em suas carreiras. Sabemos que Harvard é uma referência mesmo para os países desenvolvidos.

Mas seu exemplo é para lembrar que a internet e as bibliotecas disponibilizam a maior parte das informações que os estudantes precisam. Os alunos já podem se antecipar estudando antes. O precioso tempo de contato entre os alunos e professores poderia ser melhor aproveitado. Poderiam existir mais debates e mais discussão crítica sobre os problemas apresentados.

Os professores e os pais são os primeiros exemplos dos estudantes. São seus primeiros líderes. Tenho em minha memória grandes mestres que me motivaram na hora certa.



Necessitamos disseminar cada vez mais os conceitos da liderança entre os profissionais da educação. Se professores e demais profissionais da educação forem bem preparados serão melhores líderes para seus estudantes e serão também melhores administradores das suas escolas. E as escolas precisam de lideranças e não de chefias.

O mundo está mudando cada vez mais rápido e nem todos perceberam esse processo. A liderança autocrática foi consagrada após o sucesso das tropas dos Aliados na II Guerra Mundial e foi adotada nas indústrias e escolas. Na sociedade do conhecimento a comunicação flui muito rapidamente e flexibiliza a hierarquia. Nos dias atuais um aluno pode enviar uma mensagem diretamente ao Reitor e receber dele a resposta em tempo real.

Era da Produção em massa (1920)	Era da Eficiência (1950)	Era da Qualidade (1970)	Era da Competitividade (1990)	Era atual
Modelos Tradicionais de Gestão		Novos Modelos de Gestão		Modelos Emergentes
Administração Científica Administração das relações humanas	Administração burocrática Outros modelos tradicionais da administração	Administração japonesa Administração participativa Administração empreendedora Administração holística	Empresa virtual Gestão do Conhecimento Modelos biológicos, quânticos, teoria do caos, complexidade	

Os estudantes da era da internet são capazes de relacionar grande quantidade de informações e se comunicam de forma muito ágil com pessoas

do mundo todo. Falam fluentemente dois ou três idiomas. Desse universo serão forjados os líderes do futuro. As barreiras da comunicação estão sendo superadas. Cursos de idiomas estão disponíveis gratuitamente na internet e isso facilita muito o aprendizado. Não podemos esquecer que a linguagem da internet é o inglês.

Vivemos uma fase de transição. Precisamos aproveitar essa oportunidade trazida pela transição do modelo autocrático para o modelo de gestão participativo e capacitar cada vez mais alunos, servidores docentes e administrativos para o exercício da liderança ética e servidora.

O grande educador Paulo Freire (Foto) nos ensinou: “A educação não muda o mundo. Ela muda as pessoas. As pessoas mudam o mundo”.



Precisamos cada vez menos de chefes e cada vez mais de líderes que inspirem seus colegas e estudantes.

Chefes se preocupam mais com processos e resultados do que com as pessoas. Gente precisa de motivação e de um ideal. Gente precisa se identificar com a missão da instituição.

Nos institutos federais brasileiros temos uma grande missão: transformar para melhor as vidas de milhões de estudantes brasileiros por meio da educação profissional e tecnológica.

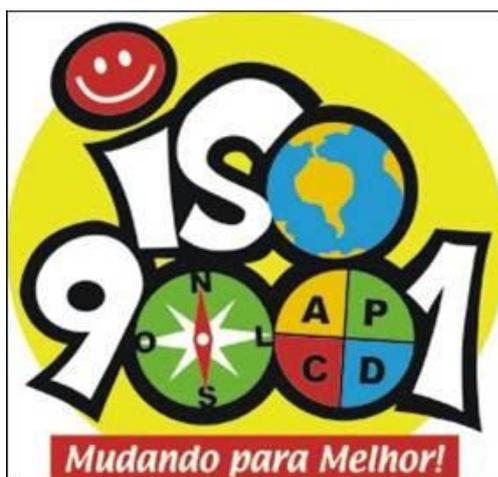
Penso que não há missão mais nobre e inspiradora do que esta.

“Ninguém , com toda certeza, é capaz de assumir a liderança em todos os campos, pois para um homem os deuses concederam as proezas da guerra, a outro, a dança, para um outro, a música e o canto, e, num outro, o todo poderoso Zeus colocou uma boa cabeça.”  
Homero

### 3- Praticando liderança ética e servidora

Há 20 anos se falava muito em melhoria continua. Lembro-me que no início da década de 90 foi implantado o Programa Brasileiro de Qualidade Total. Naquela época se falava muito sobre Deming e o sucesso dos produtos japoneses. Livros sobre os modelos de gestão de Akio Morita eram muito populares.

No campus São José percebemos um certo preconceito quanto à aplicação dos princípios da Qualidade Total na educação profissional.



Entendo que isso deve ter acontecido pela tentativa de adoção de modelos consagrados da indústria para a educação, desconsiderando-se que as peculiaridades do processo educativo.

Ao perceber isso, procurei evitar o uso da palavra Qualidade Total e passei a adotar a expressão MELHORIA CONTÍNUA. Para garantir que os laboratórios estivessem limpos e organizados disseminamos os conceitos japoneses dos 5 sentidos. Percebemos que praticamente não existia uma comunicação interna efetiva e por isso criamos o informativo interno "FOLHA DE RAC". Nele trazíamos quinzenalmente informações sobre o curso técnico de refrigeração e sobre os princípios de Deming.

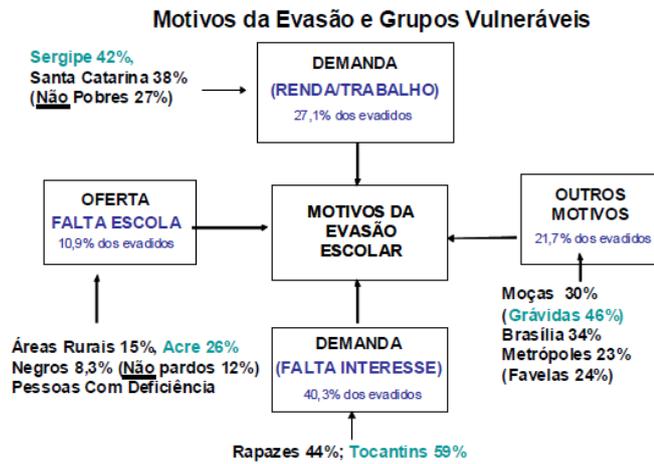
Durante minha atuação na coordenadoria de área, conseguimos resultados expressivos tais como melhoria da estrutura dos laboratórios, duplicação das aulas práticas, maior articulação entre os professores das disciplinas afins e aumento da autoestima dos estudantes.



Trouxemos egressos bem sucedidos e empresários da área para conversar com nossos alunos e isso fez muita diferença. Os alunos do curso de refrigeração ingressavam com notas baixas e enfrentavam muitas dificuldades nas fases iniciais. Dos 100 alunos que ingressavam no primeiro ano apenas 21 se formavam 4 anos depois.

Entendíamos esse fato como algo inadequado e nunca nos conformamos com os elevados índices de evasão. Ainda hoje entendemos que isso significa desperdício de talentos e de recursos públicos.

Mas como mudar isso? Como nós, servidores da educação profissional, podemos melhorar os níveis de eficiência acadêmica e garantir o sucesso dos estudantes? Quais deveriam ser os nossos indicadores de eficiência?



<http://www.cps.fgv.br/cps/tpemotivos/>

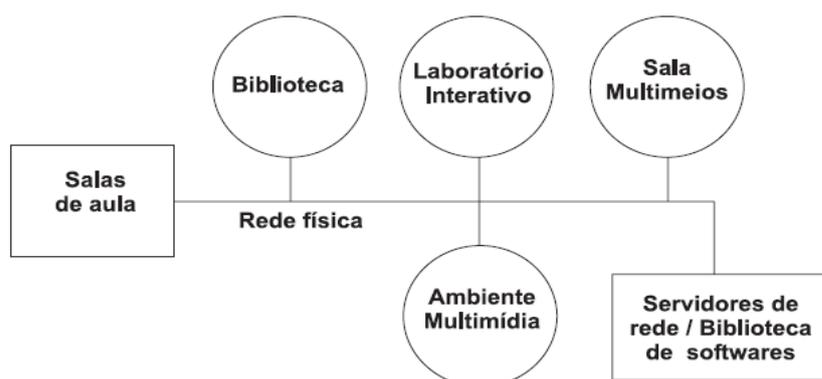
Muitas pessoas querem resultados diferentes, mas continuam fazendo tudo da mesma forma que antes. Como melhorar se não mudamos?

Nesses quase 20 anos de atuação como docente tenho perseguido a melhoria do processo educacional. Aprendi muito, mas ainda há muito a ser compreendido. No início de minha carreira percebi que precisávamos conquistar os estudantes já nos primeiros meses para que eles não desistissem e por isso criamos o Módulo motivacional Introdução à área de RAC. Melhoramos o material didático para facilitar o aprendizado de conceitos mais abstratos. Iniciamos o uso de uma linguagem visual aumentando o número de ilustrações e de exemplos resolvidos. Dessa iniciativa publicamos um livro: "Introdução à Tecnologia da Refrigeração e da Climatização".

Posteriormente produzimos videoaulas e animações em flash. Elaboramos projetos para renovar os equipamentos dos laboratórios e para adquirir uma unidade móvel. A Fundação VITAE aprovou nossas ideias e tivemos êxito no pleito. Como resultado, criamos um curso básico de refrigeração a distância, totalmente gratuito para profissionais da área em todo o país.

Posteriormente, devido à automação dos sistemas de climatização e à crise energética, compreendemos que era necessário investir em pesquisa tecnológica. Por isso criamos um Grupo de Pesquisas na área de eficiência energética. Já em seu primeiro ano o grupo conseguiu financiamento da ANNEL para realização de 3 projetos de pesquisa. Envolvermos nossos estudantes como bolsistas e fomos efetivos na execução.

Esse processo de inquietação me levou a Direção do campus São José junto com as servidoras Nilva Schroeder e Silvana F. P e Silva. Nosso slogan era: “CEFET em movimento”. Durante 4 anos trabalhamos dentro dos princípios da liderança ética e servidora. Procuramos servir aos docentes, administrativos e alunos em busca da melhoria do processo de ensino aprendizagem. Realizamos obras, equipamos laboratórios, renovamos o parque de informática, climatizamos salas de aulas, instalamos internet em todas as salas, investimos na Biblioteca, cuidamos dos espaços para elaboração das aulas e melhoramos os espaços físicos dos administrativos. No decorrer da gestão concorremos e mais uma vez fomos contemplados com recursos da Fundação Vitae. Na figura ilustramos a essência do projeto, que tinha por objetivo principal a atualização e integração da estrutura de TI e a capacitação dos servidores nas novas tecnologias da informação e da comunicação no processo pedagógico.



Durante toda a gestão na Direção do campus não descuidamos em nenhum momento das pessoas. Elas estiveram sempre em primeiro lugar na gestão. Foram as pessoas que fizeram a diferença e tudo aquilo que fizemos para melhoria do clima organizacional teve resultados diretos no processo educativo.

Os quatro anos de gestão foram contados no livro: "Do Discurso à Ação", escrito em parceria com Nilva Schroeder e Silvana Ferreira Pinheiro e Silva. O título reflete nossa preocupação de estabelecer uma conexão entre o discurso de posse e os resultados concretos da gestão. O livro foi lançado durante a abertura do REDITEC do ano de 2007 realizado em Florianópolis.

Vocês podem ter acesso à versão digital desse livro no blog Diário do Reitor (<http://www.diariodoreitor.wordpress.com>).

Os princípios da liderança servidora foram popularizados no Brasil com o livro "O Monge e o Executivo" de James Hunter. Tomei conhecimento desse livro no ano de 2005 e me identifiquei imediatamente com seus princípios. Em inglês o livro se chama "The Server". Somos exatamente isso: servidores públicos da educação e nosso papel é servir bem ao nosso país.

A experiência tem me mostrado que a conduta ética é que garante a credibilidade necessária para o gestor público liderar os necessários processos de mudança. Problemas sempre existiram e continuarão existindo. A habilidade de construir soluções em equipe é que define uma boa liderança.



Muitas vezes encontramos um clima de acomodação no ambiente de trabalho. Ouvi que isso se chama "síndrome de Gabriela - Eu nasci assim e vou ser sempre assim". Mas nos tempos atuais de constantes transformações a mudança é permanente. Se quisermos a mudança efetiva de rumos temos que influenciar nossos colegas a saírem da zona de conforto em nome de um bem maior.

Muitas pessoas não sabem o que é ética e não entenderam ainda o que é Liderança ética e servidora:

De maneira simples podemos dizer que a liderança ética e servidora acontece quando a gestão é baseada em ética, caráter, apreciação e responsabilidade.



Os maiores líderes são aqueles que mais serviram. Saber sobre liderança e não saber servir é algo sem valor. Muitos falam e até dão aulas sobre liderança, mas nunca souberam e se dispuseram a servir efetivamente.

Normalmente os livros são escritos no contexto da iniciativa privada e o desafio é fazer a tradução dos conceitos para a gestão pública e mais especificadamente para a gestão dos Institutos Federais.

Entendemos que as pessoas não vão se tornar líderes éticos e servidores apenas lendo livros ou assistindo filmes. Podem até aprender os conceitos teóricos, mas será preciso colocar em prática. Temos que cair na água para aprender a nadar. A liderança ética e servidora exige prática diária, disciplina e tempo.

O maior pontuador mundial do basquete, Oscar Schmidt, diz em suas palestras que muitos pensam que ele tem um dom especial. Ele não concorda com isso. Segundo ele, o que fez diferença em sua carreira vitoriosa foram as milhares de horas de treinamento. "Não existe mão santa, existe mão treinada". Oscar era o jogador que mais treinava e isso fez toda a diferença nos momentos mais importantes da sua carreira.

O exercício da liderança ética e servidora exige que tratemos as outras pessoas como gostaríamos de ser tratados. Essa é uma aplicação simples da ética da reciprocidade. Nós realmente tratamos nossos alunos como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles?

Gandhi dizia que temos que ser a mudança que gostaríamos de ver no mundo. Temos que dar o exemplo e mudar se quisermos que o mudo mude.

Temos que ser os vizinhos que gostaríamos de ter, os pais que gostaríamos que nossos pais fossem. Isso se aplica em todas as dimensões de nossa vida. Somos inteiros e temos que praticar diariamente a ética da reciprocidade até que ela se torne um hábito.

Nós tratamos os servidores da limpeza de nossas escolas com respeito? O atendente do ônibus, do avião, do posto de gasolina ou do restaurante? Muitas pessoas tratam as pessoas pelo cargo que ocupam e não pelo que as pessoas são. Será que lembramos que cada ser humano é único e tem também seus sonhos? Nem todos tiveram todas as oportunidades na vida.

Tratar as pessoas bem com um sorriso no rosto faz sim toda diferença. Tratar as pessoas com alegria faz toda a diferença nas relações. Nem sempre estamos de bom humor, somos humanos, mas devemos entender conscientemente a importância de ser gentil com todas as pessoas que nos relacionamos. Exatamente como gostaríamos de ser tratados.

Nesse momento faço a distinção de que alguns grandes homens da história foram líderes militares, mas nunca serão líderes éticos e servidores. Será que existe ética em matar? Michael Sandel tem discutido esse assunto no livro “Justiça – O que é fazer a coisa certa”.

Todos nós podemos inspirar nossos colegas, nossas famílias e nossa comunidade. A liderança não é reservada a pessoas especiais. Peter Drucker nos ensinou em seus livros que a maioria de nós tem maior ou menor grau de liderança. Precisamos desenvolver nossa habilidade de liderança dia após dia. E seguir nesse caminho com humildade ao longo dos anos. Só estaremos prontos quando morrermos.

Todos nós podemos deixar nossa marca na vida de nossos estudantes. A pergunta é: nossos alunos são pessoas melhores depois de conviver conosco? Nós fazemos a diferença na vida deles? Dizem que apenas 5% dos professores são lembrados pelos alunos depois de 20 anos. Será que estamos atuando para fazer a diferença positiva na vida dos estudantes?

Mário Cortella nos questiona provocativamente: "Qual a tua obra? As pessoas sentirão falta de você depois que você se for? Fomos importantes para nossos filhos, esposos e amigos? Fizemos alguma diferença na vida das pessoas?"

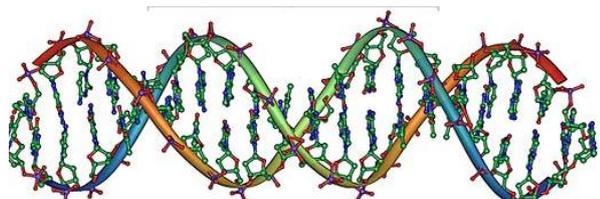
Os especialistas destacam que é comum encontrar grandes líderes, mas que são péssimos gestores. Também há grandes gestores que são péssimos líderes. O ideal seria o encontro das qualidades de um grande gestor com as de um grande líder.

Nesse ponto é preciso descrever que a gerência é o que fazemos planejando, organizando o orçamento ou priorizando as obras. Tudo isso é importante, mas não é liderança.

A liderança ocorre quando inspiramos as pessoas para agirem por conta própria.

James Hunter enfatiza que liderança não depende do que fazemos, e sim de quem somos. Ele tem repetido em suas palestras que: "Liderança é caráter. Liderança é uma habilidade adquirida ou que pode ser desenvolvida".

Muitas pessoas pensam que as pessoas nascem líderes. Os cientistas não descobriram ainda o gene da liderança.



Podemos desenvolver em nossas crianças as habilidades de liderança desde cedo. Era o que pensava Dra. Zilda Arns em seu trabalho na Pastoral.

Dra. Zilda Arns se preocupava em cuidar das mães durante toda a gestação. Ela dizia que isso era importante para gerar crianças saudáveis e líderes do futuro. Dra. Zilda é provavelmente um dos maiores exemplos de lideranças brasileiras. A Pastoral da criança conta com mais de 300 mil

voluntárias e já ajudou a milhões de crianças. Seu trabalho é reconhecido internacionalmente, mas pouco falamos dela no Brasil, marcado por sucessivos escândalos de corrupção. Ela morreu tragicamente trabalhando na reconstrução do Haiti no começo de 2010. Seu legado e seu exemplo continuam vivos inspirando milhares de pessoas em todo o mundo. Um líder ético e servidor pode continuar inspirando mesmo não estando mais presente.

Tenho conversado com meus filhos sobre a importância da conduta ética. As crianças entendem que não podem fazer para seus colegas aquilo que não gostariam que fizessem com elas. Elas aprendem isso muito cedo com 3 a 4 anos. Se liderança é caráter então temos que ensinar isso para as crianças desde muito cedo. Içami Tiba nos ensinou sabiamente em seus livros que "Quem ama educa, ensina limites na medida certa".

Líderes não nascem prontos. Precisam ser desenvolvidos por meio da melhoria contínua. Se quisermos ser diferentes daqui 10 anos, precisamos mudar hoje nas pequenas atitudes e gestos. Quanto menos percebermos, seremos aquela pessoa que desejamos ser.

É importante ser melhor a cada dia do que éramos antes. Penso que o desenrolar de nossas vidas é como subir em uma escada muito longa.

Todas as pessoas possuem suas próprias escadas. Cada um está evoluindo no seu tempo. Há pessoas que se desenvolvem mais rápido ou que tiveram condições iniciais mais favoráveis.



Há crianças que nascem cercadas de bons livros, de pessoas éticas e em um ambiente que estimula a liderança. Outras nascem em condições desfavoráveis e precisam conquistar seu espaço.

Um grande exemplo é o da ex-senadora Marina da Silva, que se alfabetizou tardiamente e mesmo assim construiu seu caminho de liderança. Sua trajetória de vida em defesa do meio ambiente é reconhecida em todo mundo.

Voltamos à pergunta anterior: O que estamos fazendo hoje para nos tornarmos melhores educadores? Para desenvolver a liderança de nossos estudantes? O que estamos fazendo para desenvolver nossas equipes? Como as lideranças dos institutos estão acolhendo os novos servidores da chamada geração Y. Para aqueles que não sabem, o nome de geração Y vem do blog criado pela cubana Yoani Sanches, nascida em 1975.

Nos institutos federais, o número de servidores com menos de 5 anos já são maioria. A maioria desses jovens da geração Y nunca conheceu a realidade precária das antigas escolas técnicas federais.

Esse encontro de gerações tem provocado muitos conflitos nos ambientes de trabalho. Os servidores da geração Y sabem lidar bem com as novas tecnologias, são mais rápidos para tomar decisões, não se acomodam e querem oportunidades de participar do processo decisório. A geração mais antiga da era do transistor precisa aprender com essa geração e compartilhar suas experiências. O previsível conflito se transformará em encontro de gerações, que é muito saudável para a consolidação dos institutos federais.

Esse momento exige uma ação efetiva de liderança ética e servidora. Os gestores mais experientes devem ser exemplos para as novas gerações, inspirando por meio de valores. Capacitando os novos servidores para que compreendam o papel efetivo dos institutos federais no desenvolvimento do país. Os verdadeiros líderes éticos e servidores apresentam uma causa para seus colegas.

César Souza tem utilizado a expressão: "apagão de liderança" para explicar que o crescimento do Brasil não foi acompanhado pelo desenvolvimento de novas lideranças. Muitas pessoas foram colocadas em posições de destaque sem terem tido tempo de serem preparadas.

O esforço para garantir a capacitação dos dirigentes dos institutos federais por meio da Escola de Administração Pública - ENAP - tem sido importante para a rede EPT.



O ideal é a formação da totalidade dos gestores, o que não tem sido possível devido ao processo de expansão e à alternância natural dos ocupantes dos cargos de Direção e Reitoria. O desafio é colocar os conhecimentos técnicos obtidos nesses cursos a serviço da liderança ética e servidora. Nem todos os que realizam essa formação modifica sua conduta e seu estilo de liderança. Porque a mudança depende da forte determinação e de um caráter predisposto a servir.

Algumas empresas têm contratado candidatos que apresentam sintonia com os seus valores institucionais e que tenham habilidades de relacionamento. Elas recebem os conhecimentos técnicos que precisam depois.

Essa tendência é interessante porque é muito mais fácil ensinar uma pessoa a fazer um balanço financeiro do que ensiná-la a apreciar o bom trabalho realizado pelos colegas. Muitas vezes as pessoas não tiveram o desenvolvimento da gratidão em suas vidas. Saber apreciar sinceramente as outras pessoas é uma habilidade básica dentro dos conceitos da liderança ética e servidora.

Se uma pessoa não foi um bom ouvinte na conversação durante 20 anos, não vai aprender a ouvir de um dia para o outro. A pessoa vai precisar de determinação e vontade de mudar dentro do processo de melhoria

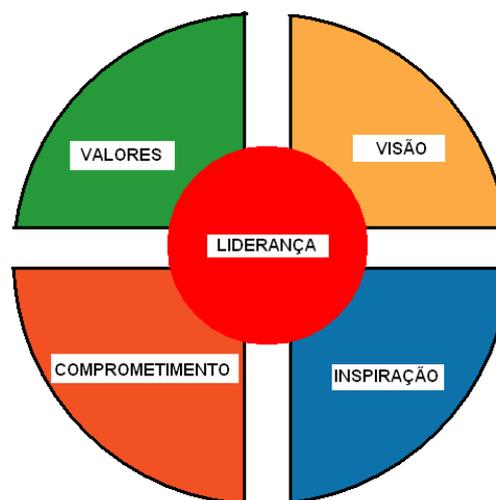
contínua. Terá que exercitar essa habilidade ao longo dos anos até se tornar um bom ouvinte. Muitos não admitem que não sabem ouvir e não começam a melhorar por conta disso.

E saber ouvir é essencial para o exercício da liderança ética e servidora. Porque é preciso estar atento às necessidades da equipe. É preciso se relacionar e ouvir as opiniões das pessoas para tomar as decisões mais

Esse princípio também deve ser aplicado além do nosso trabalho. Muitas esposas reclamam que seus maridos, líderes brilhantes, deveriam ouvir mais e passar mais tempo com seus filhos. Há gestores brilhantes que não encontram tempo para conversar com seus filhos. São estrelas cadentes em casa. O tempo passa e as pessoas aprendem, muitas vezes tardiamente, que é preciso viver de forma integral. Quando morrerem, dentro de meses, poderão ser esquecidas no ambiente de trabalho, mas farão sempre falta para suas famílias.

Se quisermos profundamente mudar nosso comportamento temos que nos reeducarmos. Uma das primeiras coisas que aprendi como professor foi que quando aprendemos, mudamos nosso comportamento. Aprender a ouvir é uma habilidade que pode ser desenvolvida.

Muitas pessoas confundem gerenciamento com liderança. A liderança não trata sobre gerenciamento, mas sim um processo de influenciar.



Warren Bennis costumava dizer que "Liderança é caráter em ação".

James Hunter esclarece: “E o que é caráter? Caráter não é personalidade. Caráter é aquilo que somos quando ninguém está vendo.”

Todos os dias travamos uma luta interna entre aquilo que fazemos, aquilo que não deveríamos fazer e aquilo que deveríamos fazer. Aristóteles dizia que "Caráter é um hábito".

A maior parte do tempo que passamos acordados convivemos com nossos colegas de trabalho, sejam eles subordinados ou superiores hierárquicos. Temos a convicção de que é muito melhor trabalharmos com pessoas de bom caráter. Trabalhar em um ambiente onde há ética e confiança é muito mais agradável. Muitas pessoas que pedem demissão de seus empregos o fazem porque não suportam o clima de estresse provocado por suas chefias.

Uma liderança nem sempre faz o que as pessoas querem, mas sim aquilo que as pessoas precisam.

A liderança também deverá utilizar diferentes estilos de liderança de acordo com o contexto e a maturidade dos liderados. Por isso é importante aprender um pouco mais sobre liderança situacional.

A liderança ética e servidora precisa dizer exatamente onde as pessoas de sua equipe podem melhorar. As pessoas precisam saber se estão indo bem.

Há pessoas que não sabem o que é caráter e que não se comportam eticamente. As lideranças têm o papel de desenvolver essas pessoas, não porque elas querem, mas porque elas precisam. A liderança ética e servidora é tornar as pessoas melhores. Há pessoas que tem um problema e depois de falar com sua chefia voltam com dois problemas.

Uma forma de avaliar se nossa liderança está sendo efetiva é verificar se as pessoas que nos procuram saem de nossas presenças melhores do que chegaram. Será que quando terminamos nossas aulas nossos alunos saem melhores do que chegaram? Eles estão crescendo?

Mas como podemos ser líderes melhores se não desenvolvermos nosso caráter? E como fazer isso sem a reflexão sobre quem somos? Sócrates (Figura) dizia: "Conhece te a ti mesmo".



A filosofia, tão importante para o desenvolvimento humano, foi banida dos currículos escolares durante a ditadura militar. Essa questão já foi superada, mas muitas pessoas ainda não perceberam que a filosofia é uma aliada no processo contínuo autodesenvolvimento.

Vivemos em um mundo onde as mudanças acontecem com muita velocidade e estamos deixando de lado a reflexão. Não conseguimos compreender quem somos, quais são nossos pontos fracos e quais são nossos pontos fortes. Muitas vezes não temos clareza de quais são nossos sonhos antes de querer liderar outras pessoas. Antes de liderar outras pessoas, temos que liderar nós mesmos.

Existem diversos testes desenvolvidos que permitem a avaliação dos estilos de liderança de cada um. Como exemplo podemos citar os testes propostos por Paul Hersey e Kenneth Blanchard.

Não podemos pensar que a liderança ética e servidora é agradar todo mundo. Gandhi era um obstinado por sua estratégia de não violência como forma de enfrentamento. Ele conseguiu convencer seus contemporâneos a se deixarem espancar sem revidar. A causa da libertação da Índia não poderia ser colocada em risco.

Gandhi não era um líder que fazia aquilo que as pessoas queriam, fazia aquilo que elas precisavam. Sua autoridade sempre foi moral construída a partir de seu forte caráter. Sua liderança foi construída pelo seu exemplo.

Gandhi mostrou que um homem frágil pode induzir à transformação de uma nação inteira pela sua liderança ética e servidora.

Uma das primeiras lições que aprendi na gestão há 20 anos é que palavras até convencem, mas exemplos arrastam.

Nelson Mandela ficou 26 anos preso (1964 a 1990) e começou a governar seu país aos 76 anos de idade. Nos dias atuais ele ainda está servindo o seu país como uma das maiores lideranças da história. No filme *Invictus* é possível conhecer um pouco mais sobre como ele conseguiu transformar 26 anos de prisão em puro exemplo de tolerância, unificando a África do Sul.



Quando mencionamos esses grandes nomes, muitos pensam que nunca poderão ser líderes. Porque isso parece que ser reservado para homens e mulheres extraordinários. O objetivo foi apenas mostrar que mesmo que tivessem estilos diferentes todos esses grandes líderes tiveram em comum uma forte determinação em servir seus semelhantes.

Martin Luther King dizia que não era preciso um diploma de curso superior para servir ao próximo. Bastava forte determinação e amor. No dia a dia conhecemos centenas muitas pessoas simples souberam liderar suas famílias e sua comunidade. Elas agiram dentro de suas capacidades e fizeram a diferença.



Nos institutos federais podemos servir dentro de nosso raio de ação, começando a fazer o bem para as pessoas a nossa volta, com humildade e um forte propósito de fazer as coisas certas.

Podemos empreender em nossos espaços de trabalho. É o que chamamos de intra-empendedorismo. Para isso temos que estar atentos às oportunidades e apresentar boas soluções para os problemas que enfrentamos. Podemos inovar em nossas instituições. Por esse motivo estamos propondo a criação do Prêmio CONIF de Inovação da Rede de Educação Profissional e Tecnológica.

Durante nosso desenvolvimento como lideranças, precisamos nos expor ao risco de cometer erros. Somos seres humanos e trabalhamos em instituições de educação antes de tudo. Há outras profissões que o erro pode ser fatal. Basta lembrar sobre o processo de formação de pilotos de uma base aérea. Mesmo com centenas de horas de treinamento em simuladores, em algum momento os aprendizes precisam começar a pilotar aviões sob a supervisão de pilotos mais experientes. Mesmo assim, acontecem raros casos de falhas e quedas de aeronaves.

Todos nós podemos errar. A forma com que lidamos com nossos erros e como lidamos com os erros de nossos colegas é o que nos diferencia. Por isso precisamos compreender que não somos os líderes perfeitos que gostaríamos de ser. Assim como as pessoas que lideramos não são perfeitas como gostaríamos que fossem. Alguns especialistas em *coaching* costumam dizer que nós avaliamos as outras pessoas pelos suas ações, mas que julgamos nossos atos pelas nossas intenções.

Ter a humildade de compreender que não somos perfeitos e de que precisamos aprender todos os dias é o primeiro passo para a melhoria contínua. Tenho exercitado essa humildade aliada com uma dose de autoconfiança. Sempre compreendi que humildade é não se achar mais que os outros, mas autoconfiança é não se achar menos que ninguém. Temos que encontrar um ponto de equilíbrio entre essas duas qualidades.

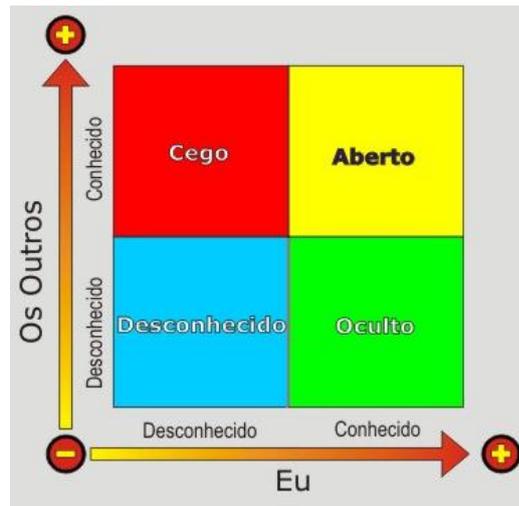


Durante o processo de autodesenvolvimento do exercício da liderança ética e servidora é preciso que tenhamos canais abertos para receber feedback. Devemos possibilitar que nossos colegas tenham a liberdade para expressar suas sugestões e para analisar nossos avanços e insucessos.

Durante toda a gestão como Diretor de campus realizei reuniões com as lideranças formais e informais fazendo 3 perguntas: onde estávamos acertando, onde estávamos errando e quais eram as sugestões? Muitas pessoas se esquecem de que em todo grupo existem os líderes formais e os líderes informais, que são também formadores de opinião. Consultar essas pessoas é muito importante para a correção de nossos pontos fracos, que não são percebidos de forma consciente.

Por isso é importante que todos conheçam um pouco sobre a Janela de Johari. Basta acessar o Google para saber mais detalhes dessa importante descoberta dos pesquisadores Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955.

A Janela de Johari é uma ferramenta que serve para analisar a forma como uma pessoa se relaciona com outras em seu grupo de trabalho. O objetivo é aumentar o grau de lucidez nas comunicações interpessoais.



Não há uma receita pronta para o nosso autodesenvolvimento como liderança ética e servidora. Cada ser humano precisa encontrar o seu caminho. E cada liderança deve perceber que diferentes pessoas possuem necessidades diferentes. Por isso o exercício de influência e inspiração precisa ser customizada em alguns momentos.

Segundo Jack Welch, um dos mais consagrados líderes empresariais do século XX, existem 4 tipos de gestores: aqueles que têm valores e não apresentam resultados, aqueles que não têm valores e nem resultados, aqueles que têm bons resultados e que não têm valores e aqueles que têm valores e resultados. Em seus livros e entrevistas Jack Welch ensina como tratar cada um desses gestores. Ele deixou claro que os gestores que possuem valores são imprescindíveis. Aqueles que têm valores e não apresentam os resultados esperados podem ser capacitados. Mas aqueles que não possuem valores devem ser dispensados para o bem da organização.

César Souza em seu livro: "Cartas a um jovem líder" apresentou uma série de atitudes que deveriam ser praticadas e eliminadas por todos aqueles que desejam se desenvolver como lideranças. Segundo ele, aqueles que querem melhorar enquanto líderes devem fortalecer sua perseverança, sua capacidade de inovar, devem manter o foco e a disciplina, ter iniciativa, ser empreendedores, ter valores sólidos, saber reconhecer o trabalho dos membros da equipe, ter humildade, generosidade e ter paixão pela causa.



César Souza nos lembra que um líder não pode dizer uma coisa e fazer outra. "Quando as palavras estão de acordo com as ações, aumentam a credibilidade e a influência do líder". O que mais prejudica a liderança efetiva são as atitudes incompatíveis com o discurso.

A ética da reciprocidade, que pode ser aprendida até por uma criança, deve ser a referência de nossa conduta: Fazer para outras pessoas o que gostaríamos que fizessem conosco nas mesmas circunstâncias! Essa frase é uma derivação de outra muito famosa: "Amar o próximo como a ti mesmo".

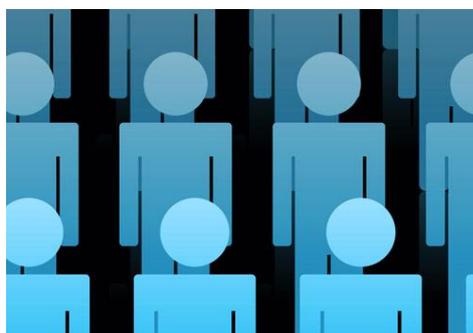
A prática da liderança ética e servidora é um caminho e não um ponto de chegada. Não há uma receita fácil com regras simples. Em cada ambiente é preciso ter a sensibilidade para agir procurando sempre fazer o bem. O importante é estar na estrada certa e aproveitar a caminhada, contemplando a paisagem, sendo felizes e fazendo as pessoas a nossa volta felizes. Fazendo diferença na vida das pessoas. Isso vale para a gestão dos institutos federais e também vale para a gestão de nossas vidas.

Sozinhos nós não podemos mudar o mundo. Podemos transformar a vida das pessoas. São as pessoas que mudarão o mundo.

“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo.”  
Confúcio

#### **4- A importância do feedback**

Uma das características que diferenciam um líder de um chefe é sem dúvida a habilidade de dar e receber feedback (avaliação) com o sincero objetivo de desenvolver as pessoas. São as pessoas que fazem as organizações funcionarem e atingirem as metas e resultados.



Compreendemos que a avaliação que não contribui para o processo de desenvolvimento das equipes não tem sentido de ser realizado.

Avaliações construtivas bem formuladas, no tom de voz certo, em momentos e ambientes apropriados sobre nossos pontos fortes e fracos aceleram nosso processo de desenvolvimento.

O reconhecimento de bons resultados é essencial para manter as pessoas motivadas e comprometidas. Independente das avaliações serem positivas ou negativas, é importante que elas sejam frequentes e não apenas realizadas uma vez por ano.

Um aspecto fundamental para o sucesso do feedback é que ele seja baseado em fatos, e não em opiniões. Os gestores devem ser objetivos e imparciais.

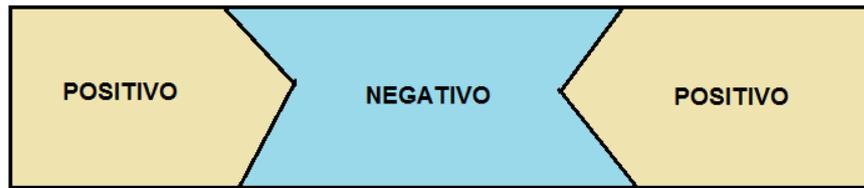


Segundo os especialistas é consenso de que a avaliação negativa deve ser realizada sempre em particular, não expondo os avaliados.

No entanto, não há consenso sobre se devemos realizar a avaliação positiva em público. Alguns dizem que fazer isso pode gerar um sentimento de inveja. Particularmente entendo que uma crítica deve ser realizada sempre em particular, mas um elogio deve ser sempre público. Penso que todos gostam de ser reconhecidos pelo trabalho bem feito. As outras pessoas devem saber que há apreciação das boas práticas.

A partir de experiência acumulada nos diversos cargos de gestão e de recomendações obtidas na literatura especializada podemos sugerir algumas regras sobre como se dar feedback: devemos iniciar a conversa de forma positiva, lembrando os resultados esperados para um determinado trabalho. Posteriormente devemos explicar o que precisa ser melhorado, adotando uma abordagem construtiva. Finalmente devemos discutir as mudanças que devem ser adotadas para atingir um novo resultado. Devemos concluir encorajando nosso colega a se desenvolver e a superar as dificuldades, mostrando a ele que confiamos em sua evolução. Devemos nos mostrar dispostos a contribuir sempre que necessário e também ouvir atentamente o ponto de vista do avaliado. Ele pode inclusive trazer uma nova e inesperada leitura de contexto, que expliquem e justifiquem suas condutas.

Alguns especialistas chamam esses passos de técnica do sanduíche ou do PNP – positivo, negativo e positivo.



É interessante lembrar que na comunicação interpessoal, apenas uma pequena parte da nossa mensagem é comunicada por meio de palavras. Alguns estudos dizem que o sucesso da mensagem depende muito pouco do que falamos. Ele depende muito mais de nossa entonação e de nosso comportamento. Apesar de ser difícil uma mensuração desses percentuais, é certo que a comunicação não verbal afeta o desempenho dos gestores durante o processo de avaliação.

Evidentemente todas as pessoas possuem referenciais de vida bem diferentes e por isso avaliar os colegas por meio de nossas lentes e filtros é sempre um desafio.

Podemos ilustrar esse fato a partir de uma metáfora: cada um de nós tem uma régua de avaliação com uma escala própria. Essa escala é fruto de nossos valores, experiências passadas e expectativas. Se a escala de nossa régua começa no -20 (menos 20) será difícil usá-la para medir de forma imparcial os comportamentos das outras pessoas. O mesmo vale se nossa escala começa em +20 (mais 20).



Nenhum ser humano é perfeito e por isso mesmo com todo esforço e autoconhecimento não temos como garantir que nossas percepções sobre o mundo tenham como referência o zero da escala. Há pessoas que julgam os

outros durante anos sem se dar conta desse fato. Em momentos de grande euforia e de grande tristeza normalmente temos mais dificuldades em dar e receber um bom feedback.

Para concluir, é importante destacar o poder da empatia no momento de se dar um feedback. A empatia permite que nos coloquemos no lugar da outra pessoa. Quando fazemos isso podemos sentir e olhar o mundo do ponto de vista alheio.

Uma frase de J. L. Moreno ilustra de forma precisa o que é realmente empatia: “Quando eu te encontrar face a face, olhar a olhar, que eu possa arrancar os teus olhos e colocá-lo no lugar dos meus e que você possa arrancar meus olhos e colocar no lugar dos teus. Assim, você me verá com os meus olhos e eu te verei com os teus.”

A humildade é a base da empatia. Se uma pessoa se coloca humildemente no lugar do outro, consegue compreender que as necessidades de todas as pessoas são praticamente iguais, pois somos humanos.

Por isso falamos tanto na ética da reciprocidade: Se avaliarmos as outras pessoas da mesma forma como gostaríamos nos avaliassem é praticamente certo de que estaremos no caminho certo.

A mesma reflexão vale quando somos avaliados por nossos colegas que estão com a responsabilidade de comando. Muitas vezes nos esquecemos do nível de pressão que nossos superiores hierárquicos estão submetidos. Por isso é importante também compreendermos empaticamente nossos líderes no momento em que recebemos uma crítica. Às vezes não sabemos lidar com um elogio e uma crítica.

Saber receber uma crítica e um elogio de forma serena não é fácil. Precisamos ter a serenidade de compreender que todas as pessoas estão sujeitas ao erro e ter a humildade para saber que temos que melhorar a cada dia. Quando recebemos elogios ficamos lisonjeados, mas não podemos nos acomodar e perder a humildade de compreender que isso não significa que somos perfeitos. Cada um de nós está evoluindo a cada dia, no próprio ritmo. Não estamos prontos.

O médium Francisco Xavier tinha na parede de seu quarto modesto uma frase: “Isso também passa !” Ele a lia nos momentos de grande alegria e de grande tristeza.

“Tudo tem o seu tempo determinado e há tempo para todo propósito debaixo do céu: há tempo de nascer e tempo de morrer; tempo de chorar e tempo de rir; tempo de abraçar e tempo de afastar-se; tempo de amar e tempo de aborrecer; tempo de guerra e tempo de paz.”

Eclesiastes

## 5- Tempo: uma questão de prioridade

Todos nós recebemos as mesmas 24 horas todos os dias e o que fazemos com esse tempo faz toda a diferença. Algumas pessoas não conseguem separar o que é urgente daquilo que é importante. Passam todos os dias correndo atrás do que é urgente e esquecem o que é fundamental.

Mário Cortella diz em suas palestras que para viver em plenitude é preciso ter consciência de que se é finito. Ele cita que na Capela dos Ossos, em Portugal, há uma inscrição: "Nós, ossos que aqui estamos, pelos vossos esperamos."



E o que isso tem relação com liderança? Podemos dizer que tem toda relação. Porque se não sabemos gerir bem nosso tempo, provavelmente acharemos normal que nossas equipes também não saibam fazer isso.

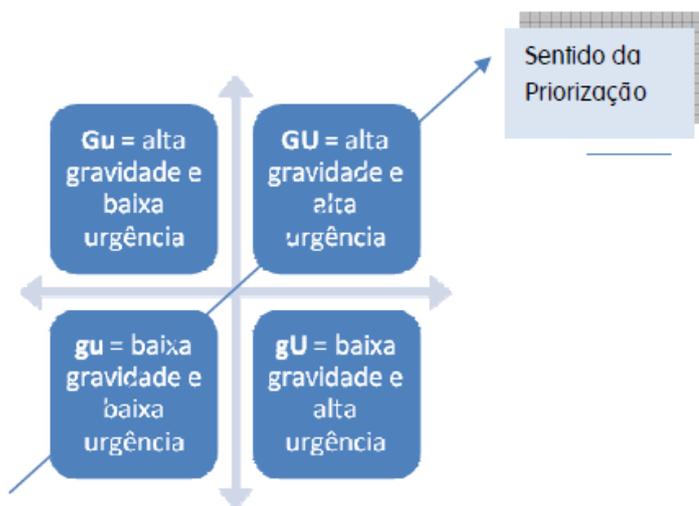
Conforme já apresentamos anteriormente, a Lei de Pareto é uma boa dica para aquelas pessoas que têm dificuldade em priorizar.

Essa lei também é conhecida como o Princípio 80-20. Ela diz que, para muitos fenômenos da natureza, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Podemos simplificar dizendo que se temos 100 coisas para fazer, provavelmente 20 delas farão realmente a diferença.

Uma sugestão bem simples para organização do tempo é a elaboração uma lista de atividades pendentes que deverão ser realizadas no dia seguinte. Com isso não nos esquecemos delas e poderemos dormir mais tranquilamente. Muitas vezes temos 30 a 50 questões pendentes. Como é praticamente impossível resolver tudo ao mesmo tempo, temos que separar as ações pendentes em níveis de importância, urgência e tendência. Riscar uma pendência na lista após o devido encaminhamento é sempre uma satisfação.

As lideranças necessitam saber técnicas de priorização para garantir a eficiência do trabalho de suas equipes. Basta uma rápida pesquisa na internet para encontrarmos diversas técnicas para otimização do gerenciamento do tempo. Uma técnica muito conhecida é a matriz GUT – Gravidade – Urgente e Tendência. Na figura abaixo temos uma representação de uma matriz GUT. Nesse caso os problemas são agrupados em 4 categorias.



O primeiro passo para montar a **Matriz GUT** é listar todos os problemas relacionados às atividades que você terá que realizar. Em seguida devemos atribuir uma nota para cada problema listado, dentro dos três aspectos principais que serão analisados: **Gravidade, Urgência e Tendência**.

- **Gravidade:** Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer.
- **Urgência:** Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Podemos fazer a pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”;
- **Tendência:** Representa a tendência de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. Podemos perguntar ”Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”.

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau crítico (GxUxT)	Sequência de atividades
Atraso na entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2ª
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	9	3ª
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1ª
Aumento no consumo de água	3	2	1	6	4ª

Recomendamos que, no momento de se atribuir as notas sejam considerados os seguintes fatores:

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Dr. Alvaro Prata nos ensinou que: “Tempo é uma questão de prioridade. Sempre encontramos tempo realmente para fazer aquilo que é importante”. Ele ilustrava com exemplos concretos: “Quando temos dor de dente corremos para o dentista”. Se sentirmos uma dor no corpo vamos para o hospital fazer exames. “Quando uma pessoa se apaixonou muda todos seus

compromissos para estar junto com a pessoa amada.” As pessoas sempre encontram tempo para aquilo que é prioritário.

Não é incomum ouvirmos estórias de lideranças que trabalhavam de forma tão intensa que adoeceram e tiveram que parar por motivos de saúde. Muitas pessoas só reduzem seu ritmo após um enfarto.

Há pessoas que trabalham 16 horas por dia. Ficam doentes, quase morrem e finalmente percebem o que é importante. Depois do choque passam a se alimentar melhor, a praticar esportes, a cultivar mais espiritualidade.

Um detalhe interessante é que se assistimos 2 horas de televisão por dia estamos gastando mais de 500 horas por ano. Parte desse tempo poderia ser investido para nosso processo de autodesenvolvimento. Um curso de especialização tem carga horária de 360 horas.

Lembro-me sempre do efeito borboleta: O bater de asas de uma borboleta pode provocar grandes transformações do outro lado do mundo. Pequenas mudanças de hábitos trazem grandes resultados ao longo dos anos.



Apesar de parecer sombrio, precisamos ter a consciência de que todos os dias morrem milhares de pessoas em todo o mundo. Quando acordamos pela manhã recebemos uma nova chance e a oportunidade de fazer a diferença em nossas vidas e nas vidas das pessoas que estão em nossa volta. Para muitas pessoas não existirá outra oportunidade para se realizar todos aqueles planos e sonhos que são deixados de lado. Muitas pessoas deixam projetos pela metade porque não utilizam bem o tempo.

Há uma frase que ilustra bem essa questão: "Temos que viver todos os dias como se fosse o último porque um dia acertaremos".

Os líderes inspiram e influenciam suas equipes. Mas aqueles que não sabem utilizar bem o tempo acabam perdendo a credibilidade. Muitas vezes o sucesso profissional custa o fracasso da família. Como falar em eficiência para os outros se não sabemos o que é importante.

O escritor Steven Covey, autor do livro: Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, costuma proferir excelentes apresentações para ensinar as pessoas a definir aquilo que é realmente importante. Devemos fazer primeiro o que é importante em nossas vidas.



Os especialistas em gestão do tempo dizem que se não tratarmos aquelas questões que são importantes um dia elas vão se tornar urgentes. Por isso o planejamento de tempo é muito importante.

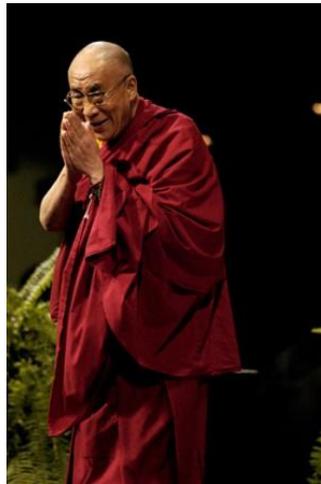
Observamos que algumas lideranças ficam sobrecarregadas porque não aprenderam a delegar direito e não sabem dizer não. Outras lideranças não aprenderam ainda a lidar com os “ladroes de tempo”: correio eletrônico, internet, Facebook, orkut, MSN entre outros.

Uma sugestão dos especialistas é que devemos aproveitar o início do dia para organizar a agenda. Depois de um dia de trabalho é interessante a realização de uma avaliação rápida sobre o que foi possível ser realizado. Não podemos trazer o tempo todo atividades para casa. Com o tempo isso vira um mau hábito e reduz a produtividade. Se não equilibrarmos bem nosso tempo

entre a vida profissional e pessoal a tendência é a perda de controle e da liderança sobre nossas vidas.

Para a liderança efetiva precisamos ser exemplos para nossas equipes e isso não ocorrerá sem que as pessoas percebam esse equilíbrio. Precisamos ser mais produtivos durante o tempo do trabalho para evitarmos levar trabalho extra para casa ou trabalharmos mais do que o normal. Por isso, em alguns momentos é recomendável adotar os chamados blocos de tempo. A sugestão é que, se temos algo muito importante para concluir, devemos desligar a internet, o celular e solicitar a não interrupção por blocos de tempo de uma hora.

Precisamos compreender porque temos tantas questões urgentes no dia a dia. Provavelmente estamos deixando as questões para última hora, por esquecimento ou ainda a falta de acompanhamento daquilo que foi delegado. Alguns especialistas dizem que a maior parte daquilo que é urgente foi importante um dia.



O mestre espiritual Dalai Lama nos presenteou com o pensamento: "Vivemos como se não fossemos morrer nunca e morremos como se não tivéssemos vivido".

Aprendemos com a cultura oriental de que o caminho está no meio.

“Qualquer um que queira ser um líder entre vocês, deve primeiro ser o servidor. Se você opta por liderar, deve servir”.

Jesus Cristo

## 6- A importância da delegação

É consenso na administração que um líder deve saber delegar. Há pessoas que são muito produtivas individualmente e por isso são promovidas. Se não houver uma preparação anterior o risco que se tem é a perda de um grande executor e ganho de um péssimo gestor.

De maneira bem simplificada podemos definir “delegação” como o ato de transferir determinado nível de autoridade para realização de determinada tarefa.



O líder que não sabe delegar acaba não desenvolvendo sua equipe para que ela tenha autonomia nos momentos de crise. A delegação permite que o líder vá conhecendo os limites de cada membro da equipe. Saber delegar dentro do limite da capacidade de cada membro da equipe é o segredo da delegação. No mundo empresarial dizem que quem não delega, não prepara ninguém para o seu cargo e fica preso eternamente nele. Ou seja, quem não aprende a delegar acaba prejudicando a própria carreira.

Há pessoas que são incapazes de confiar em outras. Algumas até dizem: “se quer o serviço bem feito faça você mesmo”. A falta de confiança na equipe é um dos erros mais comuns que prejudicam a delegação.



Na arte da delegação um grande desafio é dar a tarefa certa à pessoa certa, permitindo um grau de liberdade para que o trabalho seja realizado de forma eficiente.

Um outro erro é a não compreensão por parte dos gestores de que delegar não significa se livrar de determinada ação. O gestor delega a autoridade para execução, mas nunca perde a responsabilidade sobre a ação. Se algo der errado a responsabilidade continua sendo dele. No meu trabalho como pró-reitor ouvi uma frase que explica bem isso: “Os pró-reitores são os responsáveis pelos erros de suas equipes”. Não adianta culpar seus subordinados. Um verdadeiro líder é responsável pela capacitação e desenvolvimento de suas equipes. Se o líder conhece sua equipe saberá delegar dentro da capacidade de cada um.

Saber delegar possibilita mais eficiência no desempenho do trabalho do líder e por isso essa é uma habilidade que precisa ser desenvolvida.

A pergunta é: Como posso aprender a delegar?

Penso que, como sempre, não há uma receita de bolo. Mas há algumas regras bem básicas sobre delegação: Como já dissemos antes, para delegar melhor é preciso confiar. Cada um tem um jeito de fazer determinado trabalho. Não dá para delegar e ficar o tempo todo monitorando e dizendo

como algo deve ser feito. Isso é extremamente desagradável e passa o recado: “Não confio em você”.

Também é importante que as pessoas recebam os meios para realização da tarefa. Delegar sem orientar e sem disponibilizar as condições é apostar no fracasso. Se não acompanhamos a realização das atividades a partir de relatórios e de reuniões frequentes corremos o risco de que a ação não seja bem executada. Não adiantará nada culpar o subordinado pelo fracasso da ação. Continuamos responsáveis pelo resultado. Por isso é preciso escolher bem as pessoas para quem vamos delegar determinada atividade.

Se escolhemos a pessoa certa, orientamos e acompanhamos então os resultados serão os melhores possíveis. Os erros acontecem e fazem parte do aprendizado. Por isso temos que saber que tipos de atividades podemos delegar. Se o líder não tem experiência na arte de delegar deve começar aos poucos, delegando ações mais simples, capacitando a equipe, preparando-a para ações mais estratégicas.

Errar é humano e saber lidar com os erros com sabedoria é importante para o desenvolvimento de um clima de confiança na equipe.

Saber dar um feedback construtivo quando os erros acontecem é importante. As pessoas vão saber que podem errar e não serão massacradas por isso. Afinal todos nós aprendemos errando e acertando.

Mas o mais importante é também valorizar bem o trabalho realizado com louvor. Isso vai encorajar as pessoas da equipe a fazer cada vez melhor seu trabalho. O ideal em nossas vidas é que os nossos erros fossem esquecidos e nossos acertos sempre lembrados.

“Coloque a lealdade e a confiança acima de qualquer coisa; não te alies aos moralmente inferiores; não receies corrigir teus erros.”

Confúcio

## 7- Ética na gestão pública

Em um texto sobre liderança ética e servidora não poderia faltar algumas reflexões sobre ética. Os gestores públicos lidam diariamente com conflitos éticos nas mais variadas situações. Muitas vezes recebemos a visita de pessoas que se queixam de outras de forma desrespeitosa, lidamos com situações em que temos que tomar decisões equilibradas para mediar conflitos, temos que ser precavidos ao organizar editais de concursos e exames impedindo o favorecimento de parentes e amigos, temos que atuar com o distanciamento adequado das empreiteiras e fornecedores, constantemente orientamos professores e administrativos sobre suas responsabilidades e condutas.

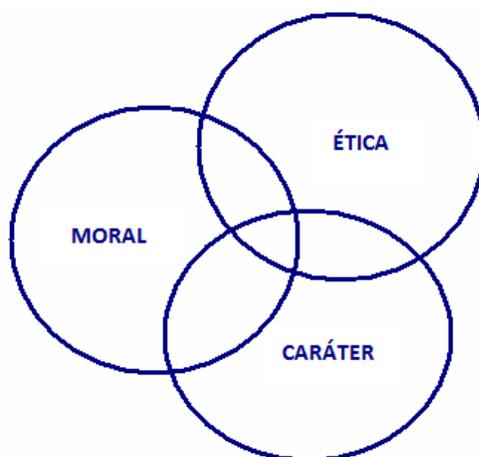


Compreendo que a conduta ética é o maior diferencial de um gestor e o primeiro passo para colocá-lo na estrada da liderança e tirá-lo da estrada da chefia. Warren Bennis dizia que “Liderança é caráter em ação”. Ouso dizer que “Liderança é ética em ação”.

É comum existir dúvidas sobre o real significado das palavras: ética, moral e caráter. A confusão aumenta quando pesquisamos suas definições no dicionário ou no Google:

*“A ética (palavra originada do grego ethos) é um campo de reflexões filosóficas que busca conhecer as relações entre os seres humanos e seu modo de ser e pensar. Ética é diferente de moral, pois moral se fundamenta na obediência a normas, costumes ou mandamentos culturais, hierárquicos ou religiosos e a ética, busca fundamentar o modo de viver pelo pensamento humano. Na filosofia, a ética não se resume à moral, que geralmente é entendida como costume, ou hábito, mas busca a fundamentação teórica para encontrar o melhor modo de viver; a busca do melhor estilo de vida. A ética pode ser confundida com lei, embora que, com certa frequência a lei tenha como base princípios éticos. Porém, diferente da lei, nenhum indivíduo pode ser compelido, pelo Estado ou por outros indivíduos a cumprir as normas éticas, nem sofrer qualquer sanção pela desobediência a estas; mas a lei pode ser omissa quanto a questões abrangidas pela ética. Já caráter é a soma de hábitos, virtudes e vícios, é a imagem interior de uma pessoa. Ética significa o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, seu estudo contribui para estabelecer a natureza de deveres no relacionamento indivíduo – sociedade.”*

Provavelmente somente poderemos distinguir com exatidão essas 3 palavras a partir de um aprofundamento teórico. Há uma frase de um autor desconhecido que diz: “Beba bastante, ou não prove da fonte do conhecimento! Lá os pequenos goles prejudicam o pensamento, enquanto que beber bastante nos torna sóbrio novamente”.



Como podemos observar, esses termos possuem significados parecidos. Será que uma pessoa que não é ética pode ter bom caráter? Será que uma pessoa de bom caráter pode ser antiética? Uma pessoa pode agir de forma amoral e ainda ser ética? São bons questionamentos para reflexão.

A gestão pública e privada no Brasil enfrenta um desafio difícil e comum: o combate à corrupção. Onde há corrupção há aqueles que se corrompem e aqueles que corrompem outras pessoas.



Uma pesquisa da Transparência Internacional verificou que o Brasil se encontra em 75º lugar no mundo entre 163 países no Índice de Percepções de Corrupção. A Transparência Internacional explica que o índice não é uma medição real da corrupção em cada país, mas da forma como os governos são vistos por analistas e por homens de negócios.

Considerando o histórico de escândalos que observamos nos últimos 20 anos ficamos nos perguntando se o exemplo não deveria vir de cima. Quem não se lembra da violação do painel de votações do Senado, de Paulo César Farias, da violação de sigilo bancário do caseiro, da violação de sigilo de Imposto de Renda de adversários, dos anões do orçamento, da máfia das ambulâncias, do golpe dos cartões corporativos, dos atos secretos, do “mensalinho”, do escândalo da parabólica, da suspeita de compra de votos para emenda para reeleição, do dólar na cueca, da taxa de sucesso, dos desvios de recursos das obras do Tribunal de Justiça pelo juiz Luiz Nicolau (Lalau), do escândalo do mensalão e das suspeitas de caixa 2 das campanhas eleitorais.

Um movimento nacional está sendo organizado nos últimos anos para denunciar e combater a corrupção. Entendo que a proposição do projeto de lei popular da ficha limpa, que contou com mais de 3 milhões de assinaturas é um marco na sociedade brasileira.



A Lei de acesso à informação também é um duro golpe para os gestores que se escondiam na obscuridade para roubar recursos públicos.

Mas como isso tudo se relaciona com os institutos federais? A falta de ética e falta de honestidade devem ser combatidos por todas as instituições públicas ou privadas. Devemos disseminar nos currículos momentos específicos para a reflexão sobre as condutas éticas e antiéticas. Problemas como o bullying, a cola, plágio dos trabalhos escolares, desrespeito aos servidores, cyberbullying têm sido cada vez mais tratados pelos gestores educacionais.

Compreendo que a discussão desses assuntos com transparência contribui para a formação de profissionais mais íntegros.

Uma pesquisa nas universidades americanas mostra que a falta de ética é um problema não só dos brasileiros. Uma pesquisa com 2599 cientistas revelou que 84% deles já haviam presenciado pelo menos um incidente ético em seus laboratórios e que 63% deles tentaram intervir para resolver. Os abusos mais comuns são revelados na Figura.

### COLEÇÃO DE ERROS

Os problemas graves relatados por cientistas, em nº de casos



### EXEMPLOS

#### Abusos em estudo:

Coautor assina trabalho sem ter participado

#### Abusos em relacionamento:

Assédio moral ou sexual

#### Viés intencional:

Evitar experimento que pode trazer resultado negativo

Fonte: Koocher e Keith-Spiegel ("Nature" v.466, p.439)

Plágio, falsificação de dados e viés intencional são problemas comuns na pesquisa científica americana e com muita probabilidade também devem ocorrer no Brasil.

Apenas não sabemos o percentual. Os institutos federais brasileiros, que tem a prerrogativa de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma articulada devem estar atentos a essas questões.

As lideranças dos institutos federais têm a possibilidade de organizar Seminários sobre Ética, sobre conflito de interesses, de promover avaliações sobre o assunto e de colocar esse assunto em pauta em todos os momentos.

Há uma riqueza de oportunidades para os docentes tratarem o assunto em seus eixos temáticos. A ética, objeto de estudo dos cursos de filosofia não pode ficar restrita aos especialistas. Como professores, devemos mostrar para nossos estudantes a importância da ética no atendimento aos clientes. Não é incomum a troca de peças boas por peças defeituosas para obtenção de lucros maiores.

Compreender conflitos éticos nem sempre é fácil. Se a propaganda de cigarro é proibida, porque se sabe que o cigarro faz mal à saúde, por que se continua permitindo a venda e lucrando com os impostos sobre o cigarro? Na

visão dos governos os impostos são mais importantes que a saúde da população fumante?

Durante o período em que estive ocupando o cargo de Diretor de campus e de Reitor pro tempore necessitei mediar diversos conflitos éticos. Os primeiros foram: Devia ou não receber um brinde de baixo valor de uma empresa interessada em participar de processos licitatórios? Devia ou não suspender as aulas durante a greve? Devia ou não ceder aos pedidos e criar um fumódromo na escola? Muitas das respostas para essas questões e outras diversas podem ser obtidas no Portal da Ética no site da Presidência da República no site: <http://etica.planalto.gov.br/publicacoes>.



Tenho defendido a ética da reciprocidade como o melhor caminho para tomar decisões no dia a dia. Sempre devemos perguntar: “o que eu faria se determinada situação fosse comigo? Como eu gostaria que as outras pessoas agissem comigo em determinada situação? Se pensarmos dessa forma aprenderemos a tratar as situações com mais cuidado, o que não nos impede de errar. O erro faz parte do trabalho de todos que ousam acertar. Entendo que a ética é um caminho e que a cada dia nos tornamos mais éticos se entrarmos na estrada certa.

Compreendo que em um ambiente onde impera a ética há mais confiança. E a confiança é fundamental para um bom clima organizacional. Por esse motivo defendo a tese de que os gestores devem atuar como educadores e dar bons exemplos no campo ético para liderar a comunidade acadêmica nessa direção.



Quando os gestores têm compromisso, responsabilidade, agem com ética e respeito, o resultado é a criação de um ambiente de mais união, onde todos gostam de trabalhar.

Em diversos institutos federais percebemos na missão: “Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão.” Mas, segundo Ulisses Araújo: "Em geral, a educação deve visar, também, ao desenvolvimento de competências para lidar com: a diversidade e o conflito de ideias, as influências da cultura e os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo à sua volta”. Fica evidente o pleno exercício da cidadania só é possível por indivíduos bem formados eticamente. Ou seja, se desejarmos cumprir efetivamente nossas missões institucionais não podemos ser negligentes e omissos no campo ético.

Em termos práticos apresento a seguir diversas sugestões de como os gestores podem atuar para cultivar a ética como um valor nos institutos federais: respeitando a pluralidade de ideias; incentivando a participação dos estudantes nos fóruns participativos; orientando os gestores a adotarem comportamentos compatíveis com os cargos (exemplos para os colegas); investindo na transparência; desenvolvendo espaços acadêmicos em que existam o respeito mútuo, a solidariedade, a justiça e o diálogo; oportunizando a capacitação dos servidores e estudantes por meio de cursos (Moodle) e seminários; disseminando o código de conduta dos servidores; coibindo práticas que configurem conflito de interesses; disseminando os códigos de ética profissional para os estudantes (CREA); introduzindo os conceitos da ética nos cursos, implantação da autoavaliação sobre ética;

realizando Seminários anuais sobre ética em cada campus; construindo o Portal da Ética na Educação Profissional e Tecnológica , introduzindo a avaliação da consciência ética na avaliação da CPA, promovendo cursos obrigatórios sobre conflitos éticos para todos os gestores e demais servidores, formando comissões éticas nos campi para auxiliar as comissões de ética, articulando a Ouvidoria e a Comissão de Ética.

Para finalizar apresento alguns conflitos éticos que acontecem ou podem acontecer nos institutos:

- a) Ocorre um furto de um objeto em sala de aula. Um professor acha que o correto é revistar todos os estudantes. Será que é ético submeter os estudantes a esse constrangimento? Você faria isso com seus filhos?
- b) Um professor tem um relacionamento afetivo com uma estudante de 18 anos e que é sua aluna. Como tratar essa questão do ponto de vista ético? E se a aluna tivesse menos que 18 anos?
- c) Uma empresa fornecedora de insumos entrega uma cesta de Natal para cada servidor da área de Licitações. Qual a conduta ética esperada dos servidores?
- e) Um servidor é convidado para fazer parte da banca em um concurso público. Nessa prova, o docente descobre que um grande amigo de faculdade está fazendo a prova. Qual o comportamento ético esperado do servidor?
- f) Um servidor morre. A sua esposa solicita que seja entregue a ela cópia de todos os e-mails trocados por ele. Como agir nessa situação?

Como é possível perceber, são questões delicadas, mas não incomuns.

Os gestores precisam estar preparados para mediar conflitos éticos. Por isso precisam ser exemplos e atuar promovendo ações concretas para desenvolver comportamentos éticos nos estudantes e servidores. A falta de ética não distingue países ou organizações. Reconhecer esse problema, ao invés de escondê-lo sob o tapete, representa sinal de maturidade. Estamos todos evoluindo como seres humanos e ao mesmo tempo trabalhando para viabilizar a evolução dos nossos estudantes. Esse é um grande desafio para todos os servidores da educação.

"O grande líder é aquele que está disposto a desenvolver as pessoas até o ponto em que elas eventualmente o ultrapassem em seu conhecimento e habilidade."

Fred A. Manske

## **8- Os Conselhos e Colegiados no processo decisório**

O Conselho Superior foi instituído por meio da Lei 11.892/2008, que transformou os CEFETs em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Por ato legal, o Conselho Superior é o fórum máximo de deliberação. Todos os institutos possuem diversos campi e é necessário um espaço democrático para discussão e aprovação final das questões mais importantes da instituição.



A presença de representantes da sociedade civil organizada, de egressos, de representantes dos docentes, dos alunos e dos técnico-administrativos possibilita que as grandes questões dos institutos sejam debatidas tanto pela comunidade interna quanto pela sociedade.

O Conselho Superior tem poder de fiscalizar, de aconselhar, de propor normas e acompanhar a administração dos institutos federais, para que sua missão institucional seja alcançada, sempre respeitando-se os princípios da administração pública.

O Conselho Superior é que garante que os institutos federais tenham uma IDENTIDADE.



A responsabilidade do Conselho Superior de consolidar a identidade institucional se deve ao fato de que compete ao Conselho Superior a aprovação do Planejamento, da proposta orçamentária anual, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI), da prestação de contas, da aprovação do Estatuto e Regimentos bem como a aprovação / extinção de todos os cursos ofertados.

Também no Conselho Superior são apreciadas e aprovadas resoluções gerais que dão diretrizes para o pleno funcionamento da instituição. E essas resoluções devem ser seguidas por todos os campi e pela Reitoria.

Considerando que na administração pública somente pode ser realizado o que está previsto explicitamente em lei, as competências do Conselho Superior foram definidas e limitadas pelo Estatuto.

Não cabe ao Conselho Superior deliberar sobre plano de carreira, por exemplo, pois isso não está previsto em sua competência. Mas nada impede que os Conselheiros discutam esse assunto, de interesse dos servidores e da instituição, e façam uma proposição de encaminhamento para as esferas competentes.

Mesmo sendo órgão deliberativo máximo, o Conselho Superior não pode normatizar contrariando legislação vigente. O Conselho Superior pode

até fazer considerações sobre determinada legislação, avaliando seu teor e propondo alterações para os senadores, deputados e para o MEC.

Por isso é importante que os Conselheiros tomem suas decisões conhecendo a legislação vigente.

Em alguns momentos é importante que as normatizações sejam fundamentadas por meio de pareceres técnicos e jurídicos. Essa é uma forma de proteção aos conselheiros que respondem como ordenadores de despesas junto aos Órgãos de Controle.

O Conselho Superior também tem um importante papel pedagógico. A gestão democrática das escolas brasileiras ainda é um desafio para o país. Espaços democráticos de discussão, onde tanto a alta administração, quanto a comunidade interna e a sociedade civil organizada possam debater democraticamente os assuntos mais importantes para o desenvolvimento institucional são fundamentais.

A participação dos estudantes nesse fórum de decisão possibilita aos mesmos exercitarem a cidadania desde cedo. Esse aprendizado tem influência decisiva em suas vidas como profissionais-cidadãos.

A Lei 11.892/2008 também criou o Colégio de Dirigentes, mas deu a esse apenas o caráter consultivo ao Reitor. Esse fórum tem participação restrita ao Reitor, aos Diretores dos campi e aos Pró-Reitores. Considerando sua composição e o seu caráter consultivo previsto em lei, compete ao Colégio de Dirigentes a discussão sobre questões administrativas de interesse dos institutos federais. É importante que determinados procedimentos sejam comuns a todos os campi, garantindo assim uniformidade da gestão.

No entanto, é preciso que se considerem as peculiaridades regionais no momento de se criar as normatizações. O desafio dos dirigentes é estabelecer limites entre o que precisa ser normatizado para todos e o que pode ser diferente tendo em vista a cultura de cada região. Esses limites estão relacionados ao binômio IDENTIDADE INSTITUCIONAL versus AUTONOMIA DOS CAMPI. Um desafio sempre presente para os gestores da Reitoria e dos Campi.

Esse é um espaço rico para compartilhamento das melhores práticas de gestão entre os dirigentes. Experiências bem sucedidas precisam ser compartilhadas entre todos.



Muitas vezes esse também é o espaço mais adequado para capacitar os dirigentes sobre novas regulamentações, novas diretrizes e projetos do MEC. Como exemplo, lembramos que no ano passado realizamos ricos debates acerca do PRONATEC, sobre insalubridade, sobre SIASS entre outros assuntos.

O aprendizado ensina que esse fórum tem papel de assessoramento ao Reitor na tomada de suas decisões.

Compete ao Reitor ouvir os conselheiros do Colégio de Dirigentes para formulação das suas decisões. O ideal de toda gestão é a busca de consenso. Mas quando isso não acontece compete ao Reitor a palavra final no Colégio de Dirigentes após ouvir todos seus conselheiros na busca de uma melhor compreensão sobre determinado tema.

Isso não deve ser considerado um ato autoritário, mas sim ser compreendido como o exercício legítimo da autoridade concedida ao Reitor pela comunidade na sua eleição.

Também é importante compreendermos que gestão participativa é um processo de aprendizado permanente. Em alguns momentos uma decisão tomada pode não se mostrar adequada durante a fase de aplicação. Nesse momento é preciso coragem dos dirigentes para rever as decisões tomadas. A administração pública pode a qualquer momento rever seus atos.

Para finalizar não poderia deixar de lembrar que todo processo decisório só tem realmente sentido se isso reflete no aprendizado dos estudantes. São os estudantes a razão de existência dos docentes e administrativos, a razão da existência dos institutos federais e seus conselhos.

"Grandes líderes mudam de estilo para levantar a autoestima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar."

Sam Walton

## 9- Planejamento Participativo

A sabedoria popular diz que não há vento favorável para aqueles que não sabem aonde querem chegar. Uma liderança deve ter conhecimentos conceituais que permitam a definição coletiva da direção certa e a construção das estratégias para alcance dos objetivos institucionais.

Em livros de administração, encontramos diversas formas de se definir e se organizar um planejamento.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento está relacionado ao ato de definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Por isso o planejamento começa com a determinação dos objetivos e detalhamento dos planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.



É importante que a elaboração do planejamento ocorra da forma mais participativa possível, fazendo com que as pessoas sintam-se parte do processo. Isso aumenta o comprometimento e que facilita em muito o alcance dos objetivos.



Quanto mais simples for a metodologia de planejamento utilizada, maior é a participação da comunidade acadêmica. Nos Institutos Federais, em geral o planejamento é elaborado e implementado por pessoas comuns, que muitas vezes não tem conhecimentos técnicos de administração científica. Por isso não é interessante usar uma formulação complexa.

A simplicidade possibilita que um número maior de servidores e estudantes opinem sobre os problemas da instituição e sobre as possíveis soluções.

Muitas pessoas não percebem, mas todo dia quando saem de casa imaginam um planejamento operacional intuitivo ao definir pensando sobre quais serão as atividades que serão realizadas durante o dia. Para fins conceituais, existem vários níveis de planejamento: o operacional, o tático e estratégico, sendo esse último o de mais longo prazo. Existem diversas metodologias para se elaborar um Planejamento Estratégico. Mas a maioria delas começa com a definição dos pontos fracos e pontos fortes, com a avaliação das ameaças e oportunidades externas.



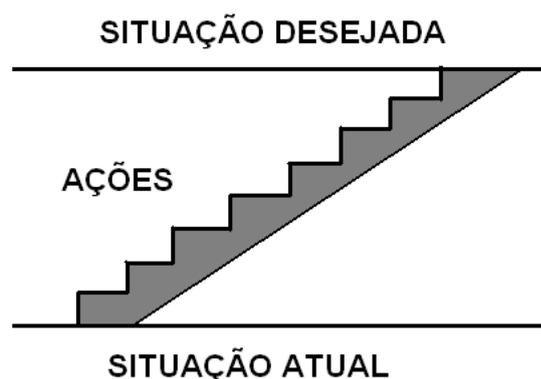
Por esse motivo, compreendemos que ao assumir uma função de coordenação, diretoria, pró-reitoria ou qualquer outra, a primeira ação que devemos fazer é elaborar um diagnóstico (avaliação da condição inicial). Esse diagnóstico pode ocorrer de diversas formas. Podemos fazer uma auditoria nas contas, analisar os indicadores institucionais, analisar os dados das avaliações da Comissão Própria de Avaliação, fazer reuniões com a participação dos estudantes, dos servidores, dos egressos e da comunidade externa obtendo o máximo possível de informação.



O diagnóstico ou avaliação tem por objetivo avaliar nossa condição atual de maneira precisa. A seguir apresentamos um esquema do processo de planejamento de um campus.



Para estabelecermos as ações do planejamento temos que conhecer onde queremos chegar. Se tivermos clareza de nossa posição atual e onde queremos chegar, podemos construir uma escada com os degraus apropriados. Os degraus não podem ser tão grandes que desanimem e nem tão pequenos que nem sirvam de estímulo.



Normalmente, durante a fase de proposição, as necessidades e ações apontadas pela comunidade acadêmica são as mais diversas e isso traz um grande desafio aos gestores: estabelecer as prioridades. Não podemos cometer o erro de considerar que todas as ações são prioritárias. Quem tem 100 ações prioritárias na prática não tem nenhuma.

Recomendamos que em todo planejamento exista a previsão de um limite de ações mais importantes.

Isso faz com que a comunidade acadêmica tenha que escolher entre as diversas ações e definir graus de prioridade de acordo com o entendimento da importância de cada ação.

O cientista Vilfredo Pareto nos ensinou que 20% das ações geram 80% dos resultados institucionais. Ou seja, se temos 10 ações para serem executadas, devemos saber quais são as 2 mais importantes, pois elas provavelmente resolverão 80% de nossos problemas.

Isso não significa que as rotinas da instituição sejam abandonadas. Esse é um outro grande desafio. Saber definir claramente o que é uma ação prioritária do que é rotina.

Nos institutos federais é importante associarmos a construção do planejamento aos documentos norteadores, tais como Projeto Político Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional / Plano Estratégico / Avaliação do Clima Organizacional e Relatórios da CPA.

Após definição das ações e priorização, é possível também o agrupamento de um conjunto de ações em um PROJETO. Um projeto pode ter muitas definições. Segundo Maximiniano (1997) “Projeto é um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos, em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização”.

Propomos que o planejamento se inicie com um levantamento de informações qualitativas e quantitativas (diagnóstico). Essas informações poderão ser obtidas dos relatórios oficiais, SISTEC, sistemas de gestão, Relatório da CPA, PDI, pesquisas on-line, pesquisa de clima organizacional, reuniões com egressos, sociedade civil, alunos, professores e administrativos.



Como exemplo de informações necessárias na fase de diagnóstico podemos citar o levantamento do número de alunos presenciais e EAD, de docentes, de técnico-administrativos, substitutos, terceirizados, área construída, número de salas de aula, número de computadores com menos de 4 anos de uso, velocidade de internet, obras em andamento (metros quadrados e finalidade), orçamento previsto, orçamento já executado (detalhado), gastos

com diárias e passagens, situação dos colegiados, organograma, sistemas implantados entre outras.

No caso do planejamento de um campus, após a fase de diagnóstico, propomos que os Diretores organizem 4 programas: GESTÃO / INFRAESTRUTURA, ENSINO, PESQUISA e EXTENSÃO.

Em cada um deles, sugerimos que sejam formuladas apenas 5 prioridades. A comunidade acadêmica deve contribuir com os Diretores dos campi, propondo ações concretas a serem executadas em cada um dos programas.



Ao final da priorização é necessário se discutir como que as ações serão executadas, em que prazo e quem serão os responsáveis. Mas é preciso se destacar uma pessoa específica para ser o responsável principal de cada ação. Isso vai comprometê-la na busca dos resultados, motivando inclusive aqueles que estão envolvidos direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos.

Concluída essa etapa, o planejamento deve ser publicado em local visível para que toda a comunidade acadêmica possa acompanhar o que vem sendo realizado.

No caso do planejamento de um campus, a publicação no site permite que os demais possam conhecer as suas boas práticas.

O nível de execução das ações deve ser acompanhado mensalmente por meio de gráficos, cronogramas e indicadores percentuais.

Atividade	MES / DIA											
	Julho				Agosto					Setembro		
	12	16	18	23	01	06	09	10	31	06	10	14
FASE I - DISCURSÃO E DECISÕES												
Disponibilização do email		16/08										
Disponibilização do SIPLAG - Atualização do PPA /Poderes			18/07									
Disponibilização do SIPLAG - Atualização do PPA / a partir de:				23/07								
Reunião de complementação de informações / Poderes					01/08							
Disponibilização da Receita Prevista						06/08						
Disponibilização do SIPLAG - Orçamento / Poderes						06/08						

Na Figura ilustramos um cronograma de execução do planejamento.

Cada vez mais estou convencido de que nas salas do Reitor, das Pró-Reitorias e dos Diretores dos campi deveriam existir telas de monitoramento dos principais indicadores. Tal qual a cabine de um avião, que tem inúmeros mostradores e telas de monitoramento, deveria ser a sala de um gestor moderno. A SETEC está iniciando um interessante trabalho de acompanhamento da rede federal por meio de indicadores que estarão acessíveis dentro dos sistemas integrados.



Sempre que possível, as ações devem ser acompanhadas de metas bem claras e mensuráveis. Isso permite que os gestores e a comunidade acadêmica possam compreender o quanto perto estão dos objetivos institucionais.

Por isso, se o nosso foco são os estudantes é de se esperar que tenhamos metas e indicadores relacionados à permanência e êxito bem definidas e de fácil visualização. Todos devem estar comprometidos com o combate à evasão, com a permanência e com o êxito pleno de nossos estudantes. Precisamos cada vez mais nos preocupar em escolher os indicadores mais adequados para a educação profissional e tecnológica e estabelecer quais são os níveis aceitáveis para cada um deles.

“Os grandes líderes são como os melhores maestros – eles vão além das notas para alcançar a mágica dos músicos”

Blaine Lee

## 10- O valor da transparência na gestão

No dia 16 de maio de 2012 entrou em vigor a Lei 12.527/2011 – a Lei de acesso à informação. A lei é um marco para fazer valer de fato o que foi aprovado na Constituição Federal de 1988: todo cidadão tem direito à informação.



A informação produzida nos órgãos públicos é de propriedade da sociedade e não dos detentores dos cargos públicos. Esse é o princípio da lei.

Temos a convicção de que os dirigentes públicos dignos de respeito defendem a transparência de gestão como princípio. Sem transparência não podemos acompanhar o que nossos gestores estão fazendo e isso facilita os crimes de corrupção e desvios dos princípios da administração pública.

Partimos do princípio de que não há gestão realmente participativa quando a comunidade não tem acesso às informações. A verdadeira gestão participativa se estabelece através do diálogo e da transparência.



Muitas vezes a falta de transparência não esconde apenas o desvio de dinheiro público. Esconde também condutas ilícitas como fraudes em concursos, utilização de cargos públicos para promoção pessoal, proteção a amigos e até mesmo perseguição de todos os que não são aliados políticos. Por isso essa lei é tão importante para a sociedade brasileira.

São exemplos de ações no sentido de promover a transparência: Página de internet, Intranet, Boletim impresso, Link Digital, correio eletrônico, Últimas notícias, twitter, formspring, Canal no Facebook, Canal no Youtube, Blogs, TV, murais nos campi, reuniões da Reitoria Itinerante, Videoconferência, Portal dos Colegiados, Ouvidoria-Geral entre outros.



Um exemplo simples de fomento à transparência é a publicação da agenda de atividades dos Reitores e dos Pró-Reitores.

A organização de um blog escrito pelos Diretores dos campi e pelos Reitores permite uma aproximação maior entre os gestores e os demais servidores. Não basta dizer o que foi realizado, mas também descrever as motivações.



Muitas vezes percebemos que as informações disponibilizadas para as coordenadorias e gerências, durante as reuniões dos Conselhos e Colegiados, nem sempre são repassadas como haviam sido recebidas. E alguns coordenadores não repassam as informações para seus coordenados. Ou seja, a informação pode ser disponibilizada, mas não atinge os objetivos esperados de informar realmente a comunidade. Por isso é muito importante o envio de informações diretas aos servidores logo após as reuniões mais importantes tais como Conselho Superior e Colégio de Dirigentes.

A elaboração de um boletim específico do Conselho Superior também é uma alternativa viável para aumentar a transparência e a participação da comunidade no processo decisório.

## Folha do Conselho Superior

01

Instituto Federal Farroupilha – 10/7/2012

### EDITORIAL

Prezados estudantes e servidores. Apresentamos para vocês o informativo do Conselho Superior do IF-Farroupilha. Nosso objetivo é contribuir com a transparência das

### PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO ESTATUTO

A proposta que enviamos aos Conselheiros é de alteração apenas nos incisos do Artigo 8º. do Estatuto. Estamos propondo somente a modificação da forma de escolha dos conselheiros. O número de conselheiros representantes dos TAFS, docentes, estudantes e dos

Nossos estudantes e colegas servidores devem ser incentivados a participarem ativamente no processo decisório por meio dos Colegiados sistêmicos e dos campi. Mas para se decidir de forma acertada são necessários conhecimentos sobre o contexto e das avaliações institucionais e dos indicadores. Por isso é fundamental a transparência efetiva.

“ O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.”

Augusto Cury

## 11- Liderando reuniões produtivas

Após muitos anos participando e coordenando centenas de reuniões gostaria de comentar um pouco sobre a preparação e desenvolvimento desses eventos.

Os gestores passam uma boa parte do tempo reunidos com seus superiores hierárquicos e com seus subordinados procurando as melhores soluções para os desafios institucionais.

Quanto mais participativa a gestão, mais se discute de forma aberta e transparente os problemas. Tenho observado que quando isso ocorre, o envolvimento de todos na implementação das decisões é muito maior.



Dependendo do cargo ocupado, o tempo que se passa em reuniões pode mudar sensivelmente.

Quanto custa uma reunião? Vamos fazer uma conta simples: Vamos imaginar que um gestor receba R\$ 5.000,00 reais por mês. Vamos supor que ele passe 40h horas por mês em reuniões, aproximadamente 10h por semana. Temos um gasto mensal aproximado de R\$ 1136,00 em reuniões por gestor. Razoável não? Isso sem considerar que há custos de papel, de diárias e passagens, de energia elétrica entre outros. Uma reunião do Colégio de Dirigentes, por exemplo, custa aproximadamente R\$ 10.000,00 considerando-se além do tempo da reunião, as diárias e passagens dos participantes.

Uma brincadeira comum que ouvimos é: se participamos tanto de reuniões, quando vamos começar a trabalhar. Brincadeiras a parte, é evidente que mais vale gastar 10 horas analisando todos os pontos de vista de determinado problema do que 100 horas corrigindo uma decisão errada. Quanto mais tempo investido na fase de preparação e planejamento, menos problemas temos na implementação de determinada medida.

Muitas vezes ouvimos que deveríamos usar mais videoconferências para reduzir o número de reuniões. Em alguns tipos de discussões o uso dessas novas tecnologias pode ser uma solução.

Já há salas de videoconferência construídas de tal forma que temos a sensação de que estamos falando com a pessoa na mesma sala.

Se não podemos evitar totalmente determinadas reuniões, podemos torná-las mais efetivas. Esse é o verdadeiro intuito desta postagem.

Analisei algumas técnicas sobre como organizar e conduzir bem uma reunião. Incluí algumas dicas a partir de minha experiência em gestão: Uma reunião bem organizada geralmente tem três partes bem definidas: a preparação, a condução e os encaminhamentos posteriores.

Algumas decisões precisam ser conhecidas e publicadas logo depois da reunião para agilizar a implantação. Muitas vezes basta um resumo dos principais encaminhamentos da reunião para todos. Isso agiliza o processo e mantém todos bem informados.

Especialistas dizem que a boa preparação é o segredo uma reunião produtiva. O ambiente escolhido deve ser confortável para que as pessoas não percam a concentração ao longo do tempo. Ambientes não climatizados, com cores agressivas, com cadeiras desconfortáveis, com reverberação, sem bons equipamentos de multimídia ou muito apertados são prejudiciais ao bom andamento dos trabalhos.

O excesso de pontos de pauta é um problema porque impede o aprofundamento das discussões. Por esse motivo não podemos subestimar a elaboração da pauta. Se um assunto é técnico e exige uma leitura mais aprofundada, os participantes devem receber informações escritas com antecedência.

Se os participantes de uma reunião representam outras pessoas, como acontece no Conselho Superior onde temos representantes dos estudantes, docentes e administrativos, é fundamental que eles consigam conversar com seus representados.

Esse é um grande desafio para uma instituição com milhares de servidores e diversos campi. O ideal seria que antes de cada reunião os conselheiros fizessem reuniões para saber o que seus colegas pensam em cada um dos campi / Reitoria.



Uma alternativa para superar essa dificuldade de deslocamento e de falta de tempo é o uso de fóruns de discussão, disponíveis na internet. Há possibilidade de uso de um Fórum interno para isso. Também é possível a organização de enquetes (pesquisa on-line) por meio do Google Docs.

Um conselheiro pode criar algumas perguntas objetivas e disponibilizá-las para seus representados. Basta enviar uma mensagem eletrônica para todos os servidores com o endereço para resposta. Ao final de alguns dias é possível analisar os resultados, que podem ser importantes durante a reunião para se posicionar diante de determinado tema.



Ainda na fase de preparação é preciso estabelecer para cada assunto quais são os objetivos esperados. Se a reunião é deliberativa os participantes deverão tomar uma decisão? Se a reunião é consultiva os participantes devem apresentar sugestões? Na convocação já pode ser enviado um resumo do que se pretende discutir em cada um dos temas.

A falta de compreensão sobre os objetivos de cada tema pode levar a ruídos de comunicação e que prejudicam os resultados das reuniões. Por exemplo, se um espaço é apenas consultivo não há sentido em se submeter os temas à votação. Essa informação precisa ficar bem clara desde o início.

E prevenir conflitos é um dos objetivos da preparação de uma boa reunião. É possível a análise de diferentes cenários.

Durante as reuniões o ideal é a busca do consenso. Para isso é preciso que todos aqueles que possuem pontos de vista discordantes possam expressar claramente seus pontos de vista. Isso pode levar a uma decisão mais madura e que seja mais exequível. Mas é importante que todos respeitem o tempo de intervenção. Nenhum participante deve monopolizar as falas porque isso impede a participação dos demais.

Os horários devem ser cumpridos e os assuntos devem ser tratados sem a perda do foco. Informes são informes por exemplo. O envio de informes por escrito com antecedência ou a apresentação dos mesmos somente ao final da reunião também pode ser interessante.

O coordenador da reunião deve solicitar que os assuntos sejam tratados com objetividade e liderar para que os participantes retornem aos assuntos essenciais sempre que perceber que houve perda de concentração e de foco.

Durante, ou antes de preferência, das reuniões os participantes devem receber todo material de apoio necessário.

O diálogo, o respeito e a cooperação são sempre mais adequados durante as reuniões. Momentos mais tensos, em que algum participante age de forma mais agressiva, prejudicam a análise das questões com frieza e correção.

Em geral, há diversos tipos de participantes de uma reunião. Há os mais agressivos que confrontam todas as informações, há os distraídos que estão mais preocupados com conversas paralelas, há os que gostam de monopolizar as falas, há os mais tímidos. O coordenador da reunião deve respeitar e saber interagir com os diferentes perfis, buscando extrair o máximo de participação de cada um. Há livros especializados que ensinam como lidar com os diferentes perfis e com possíveis conflitos nas reuniões.

O importante é garantir que a discussão seja respeitosa, onde todas opiniões sejam consideradas. Se as pessoas se sentem parte do processo de decisão e percebem que suas opiniões são importantes elas tendem a participar de forma mais efetiva e construtiva, o que é importante para enriquecer o processo decisório.

No encerramento, é necessário que se faça uma avaliação e um resumo dos encaminhamentos.

Afinal, todos queremos que a discussão produza os melhores resultados possíveis, compensando todo investimento realizado.

“A qualidade mais importante em um líder é aquela de ser reconhecido como tal. Todos os líderes cuja aptidão é questionada são claramente desprovidos de força.”

André Maurois

## 12 – O papel da Reitoria e dos campi

Com a transformação em Instituto Federal, em todo o país foi preciso estabelecer a relação entre a estrutura organizacional da Reitoria e dos campi. Esse processo ocorreu de diferentes formas em todo o país.

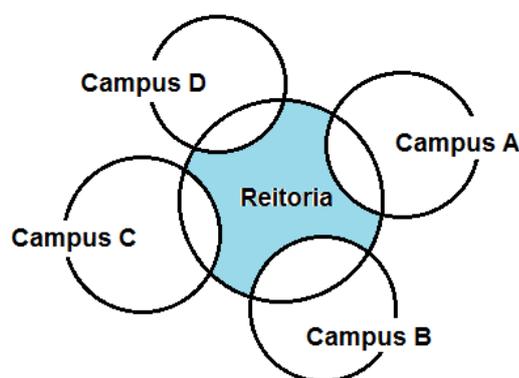


Em termos gerais, a Reitoria é composta pelo Reitor, pela estrutura do Gabinete do Reitor, pelas pró-reitorias, diretorias sistêmicas e departamentos sistêmicos. As pró-reitorias são responsáveis por implementar e desenvolver a política educacional, de pesquisa, de extensão e administrativa, de acordo com as diretrizes homologadas pelo Conselho Superior e orientações do Reitor. Compete à Reitoria oportunizar a interação dos campi / Departamentos e Coordenações no sentido de garantir o compartilhamento das melhores práticas de gestão desenvolvidas.

Durante 3 anos e meio atuei como Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IF-SC. O modelo de gestão que ajudamos a implementar é democrático e fundamentado na participação dos servidores docentes e

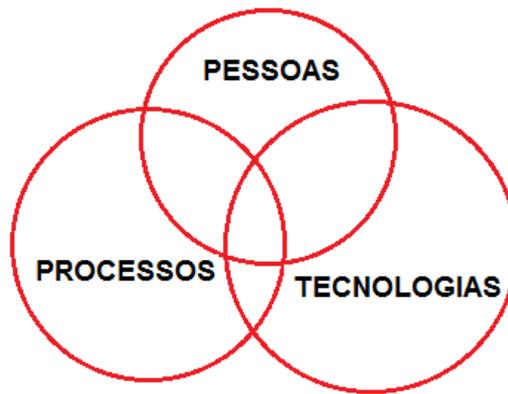
administrativos, alunos e representantes externos nos fóruns deliberativos, consultivos e normativos.

No campo estratégico, os Diretores-Gerais dos campi atuam de forma colaborativa uns com os outros e com a Reitoria a partir das reuniões do Colégio de Dirigentes, do Projeto Gestão Interativa e por meio dos representantes titulares e suplentes no Conselho Superior. Nesses fóruns, são formuladas diretrizes, políticas educacionais e administrativas, bem como normatizações que norteiam o trabalho de todos os servidores.



No campo tático – operacional há a interação permanente entre setores correlatos da Reitoria e dos campi para discussão dos problemas comuns e para a obtenção de soluções integradas que possam ser aplicadas em todo o Sistema. Além de garantir a integração entre os servidores, nesses encontros são encaminhadas sugestões de unificação de normatizações de processos e procedimentos pedagógicos / administrativos aos fóruns competentes de tal forma a contribuir para a consolidação do Sistema. Seminários nas áreas de Gestão de Pessoas, Tecnologias da Informação e da Comunicação, Coordenação de Compras, Ensino, por exemplo, têm sido frequentes.

Os princípios da gestão do conhecimento são aplicados no dia-a-dia, fortalecendo a transparência e a eficiência da gestão por meio de grupos de compartilhamento das melhores práticas, portais virtuais para depósito de documentos e apostilas, correio eletrônico, ambientes virtuais de aprendizagem e sistemas de videoconferência.



A capacitação permanente e a integração dos servidores docentes e administrativos, bem como a consolidação dos fóruns consultivos e deliberativos são fundamentais nesse processo.

A solidariedade entre os campi e a Reitoria é fundamental para que as soluções sejam encontradas para os problemas comuns.

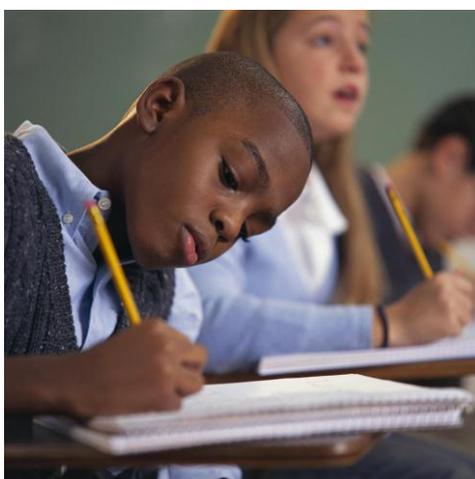
“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende,  
isso entra na cabeça dele.

Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

Nelson Mandela

### **13- O papel dos servidores da educação e a liderança**

Uma instituição educacional é antes de tudo um espaço de emancipação e preparação de cidadãos para a convivência social. Essa convivência respeitosa e democrática deve levar em consideração a pluralidade de ideias de todo grupo social. Em uma instituição educacional, exercitamos o que esperamos ser o ideal de nossa sociedade. Nesse exercício democrático, os alunos se transformam e logo depois podem transformar suas comunidades com novas ideias e concepções.



Todos os alunos e servidores que compõem a comunidade escolar têm suas ideias e sonhos, que precisam ser respeitados. Por isso, em uma gestão escolar verdadeiramente democrática, é fundamental ouvir a opinião das pessoas. Mas ouvir realmente significa muito mais do que fazer de conta. Significa coletar as diversas opiniões e reorganizá-las de forma coerente,

traduzindo as mesmas em ações concretas, de tal forma a resolver os problemas cotidianos.

A conduta dos servidores docentes e administrativos é regulamentada pela Lei 8112/90 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. No entanto, desejamos refletir o que significa ser um servidor público. Nem todos compreendem o real significado da palavra servir. Servir significa estar à disposição da sociedade para o atendimento de suas necessidades. Servir significa agir dentro dos princípios da moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e legalidade, conforme o Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira.



É comum ouvirmos reclamações sobre o atendimento nas prefeituras, no INSS, Receita Federal, Postos de Saúde ou quando necessitamos de qualquer outro órgão público. Mas o mau atendimento também acontece quando interagimos com instituições privadas tais como as responsáveis pelos planos de saúde, telefonia entre outras.

Muitas vezes nos queixamos do excesso de burocracia dos órgãos públicos. O entendimento de que isso prejudica o desenvolvimento do país vem ficando mais claro. Basta lembramos a dificuldade que o brasileiro tem ao tentar abrir uma pequena empresa. O princípio da legalidade muitas vezes é confundido com o exercício da burocracia excessiva.



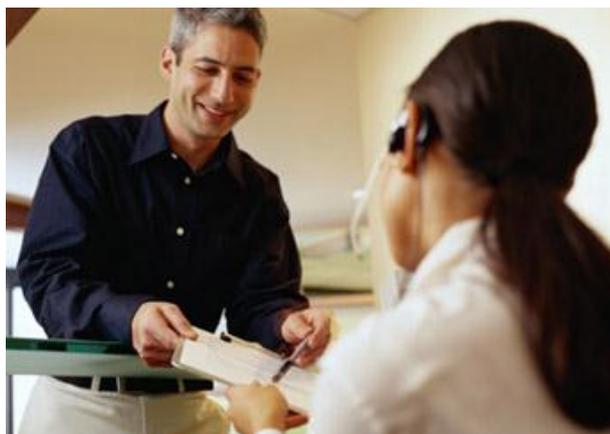
Diversas vezes já nos deparamos com má vontade de alguns agentes públicos. Isso pode acontecer ao telefone ou nos locais de contato direto com a população. Alguns servidores confundem o princípio da impessoalidade com um exercício de indiferença ao público.

Má gestão, longas filas, excesso de burocracia e má qualidade dos serviços prestados têm impedido uma parcela razoável da população de utilizar plenamente o serviço público. Assim, os cidadãos são obrigados, quando têm condições, a pagar por escolas particulares, por segurança particular nos bairros e por planos de saúde, porque não confiam na qualidade dos serviços públicos oferecidos.

Uma parte da população não confia na estrutura das instituições e também não confia nos seus profissionais. Por outro lado, os governantes municipais, estaduais e federais nem sempre respeitam os servidores públicos em seus direitos. Muitas vezes observamos que os servidores passam anos sem reajustes da inflação.

Independente desse contexto, todos nós servidores públicos temos o dever de servir bem a nossas comunidades. Por esse motivo, é fundamental que os as lideranças atuem na conscientização do papel social dos institutos federais.

Cabe aos líderes atuarem dando bons exemplos para terem condições morais de acompanhar e cobrar eventuais desvios de postura de seus coordenados.



Sempre ouvimos dizer que as palavras até convencem, mas os exemplos arrastam. Esse é um pensamento que todo gestor educacional deve ter em mente em seu dia-a-dia.

As lideranças necessitam planejar, acompanhar, orientar e organizar procedimentos para a melhoria do atendimento dos serviços públicos oferecidos.

Quando se observa a ocorrência de falhas nos processos, é preciso que todas as providências sejam tomadas para a solução dos problemas. A omissão e a conivência dos gestores com comportamentos inadequados são condenáveis, pois isso prejudica a finalidade dos órgãos públicos e causa desmotivação aos profissionais sérios, que fazem bem aquilo para o qual foram contratados.

Cada coordenadoria é responsável por gerir um determinado grupo de servidores, fazer o acompanhamento das atividades executadas, avaliar os problemas e encaminhar a proposição de soluções nas reuniões dos Conselhos existentes.

Mas há situações em que as coordenadorias se omitem do papel de acompanhar a execução das tarefas. Então, cabe aos gestores atentar para possíveis omissões de responsabilidades e orientar as coordenadorias para que possam exercer bem o seu papel.

“O que mais surpreende é o homem, pois perde a saúde para juntar dinheiro, depois perde o dinheiro para recuperar a saúde. Vive pensando ansiosamente no futuro, de tal forma que acaba por não viver nem o presente, nem o futuro.

Vive como se nunca fosse morrer e morre como se nunca tivesse vivido.”

Dalai Lama

## 14- Processo de transformação dos Institutos Federais

A Rede Federal de Educação Profissional teve início no ano de 1909, pelo Decreto nº 7.566, do Presidente Nilo Peçanha.

Para atender os “desvalidos da sorte” o presidente Nilo Peçanha instaurou uma rede de 19 Escolas de Aprendizes Artífices, dando origem à rede federal que culminou nas Escolas Técnicas e, posteriormente, nos CEFETs e atuais Institutos Federais.

**1909 – Criação das Escolas de Aprendizes e Artífices do Brasil**

- Criadas a partir do Decreto nº 7.566
- Instrumento de política voltado para as ‘classes desprovidas’

 **1909-1910**  
Presidente da República  
Nilo Peçanha

**21\*** escolas técnicas entregues  
\* 1 escola técnica vinculada à Universidade Federal - UFRGS

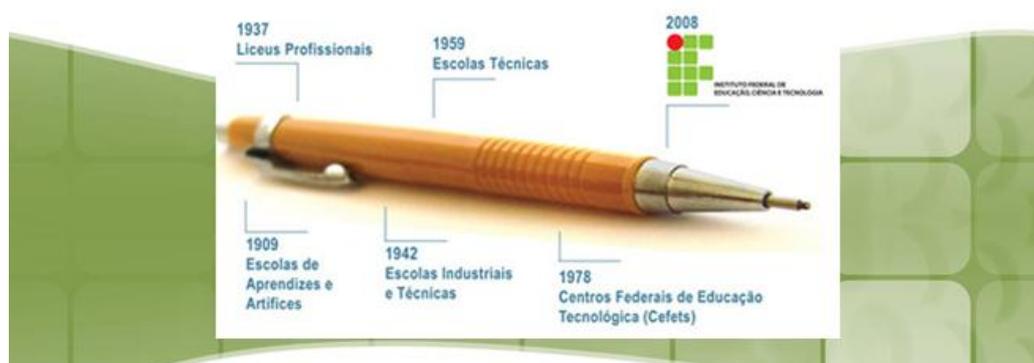


No final da década de 1930, as Escolas de Aprendizes Artífices deram lugar aos Liceus Industriais, mudança que pouco alterou os objetivos das antigas instituições.

A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas, no lugar dos Liceus, com o objetivo de oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas passaram à categoria de autarquias e foram denominadas Escolas Técnicas Federais.

Em 1978, três delas se transformaram em Centros Federais de Educação Tecnológica, surgindo os CEFETs do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Ao longo dos anos a rede federal de educação profissional foi adquirindo sua configuração.



Até o final de 2008, essa rede federal, segundo dados do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), contava com 36 Escolas Agrotécnicas, 33 CEFETs com suas 58 Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs), 32 Escolas Vinculadas, 1 Universidade Tecnológica Federal e 1 Escola Técnica Federal.

No ano de 2007, por meio da minuta do Decreto 6905/2007 e da Chamada Pública 02 (dezembro de 2007) os CEFETs puderam enviar suas propostas de transformação em Institutos Federais. O ano de 2007 foi marcado por intensas discussões sobre as intencionalidades do governo federal, uma vez que a minuta do Decreto trazia diversas inovações para a rede federal.

O prazo estabelecido foi até dia 31 de março de 2008 para que as instituições federais enviassem suas propostas.

No dia 29 de dezembro de 2008, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei nº 11.892/08, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET).

A Lei 11.892/2008 em seu artigo 1º instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no âmbito do sistema federal de ensino, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais; Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET-RJ e de Minas Gerais – CEFET-MG; Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

Cada grupo reagiu de forma diferente à proposta governamental de mudança, divulgada inicialmente pelo Decreto 6.095/2007.

Esse Decreto interferiu diretamente na estrutura das Escolas Agrotécnicas, CEFETs, Escolas Técnicas Federais e Escolas Vinculadas às Universidades Federais.

Algumas autarquias que eram independentes passaram a ser vinculadas a outras. Outras instituições que eram vinculadas à universidades perderam esse vínculo histórico. Das 38 instituições transformadas apenas 13 delas se originaram de seus próprios campi.

Uma das preocupações dos estudantes e servidores foi se a equiparação com instituições de nível superior traria algum prejuízo à oferta de cursos técnicos.

Essa preocupação foi resolvida com o compromisso firmado no Decreto 6905/2007 de que haveria um percentual mínimo de 50% para oferta de cursos técnicos. A preocupação se explica porque com a transformação do CEFET-PR em UTFPR praticante foram extintos os cursos técnicos.

Outra grande preocupação das instituições foi com possíveis alterações do Decreto durante as discussões no Congresso durante o processo de tramitação da Lei 11.892/2008.

Ao longo do ano de 2007 e parte do ano de 2008, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) procurou esclarecer todas as dúvidas. A SETEC alegava que a adesão ao IFET era opcional, e ficava a cargo de cada instituição.

Apesar da SETEC mostrar os ganhos com a transformação, ficou evidente que a não adesão poderia colocar as instituições à margem das políticas do governo.

Quando a proposta dos IFETs surgiu, o projeto de alguns CEFETs era o de chegar a ser, um dia, uma universidade tecnológica, a exemplo do que havia acontecido com o antigo CEFET do Paraná.

Diversas instituições já haviam apresentado projetos de transformação em Universidade Tecnológica ao MEC.

Segundo Lima Filho (2006) o projeto de se transformar em universidade tecnológica foi alimentado durante alguns anos. “O CEFET-PR vinha pleiteando a transformação em universidade tecnológica desde o início da reforma da educação profissional, mais precisamente desde 1998”.

Outros CEFETs, como os do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, também alimentavam o mesmo sonho.

No entanto, a Lei nº 11.184, de 7/10/2005, transformou somente um deles: o CEFET do Paraná, frustrando os planos dos demais.

Os CEFETs do Rio de Janeiro e Minas Gerais, que haviam sido transformadas em CEFET juntamente com o CEFET Paraná, em 1978, e que apresentam os requisitos básicos necessários para a transformação em universidade argumentaram que a transformação em Instituto significaria um retrocesso acadêmico, pois já contavam com graduação consolidada, com programas de mestrado e projetos de implantação do doutorado.

Durante toda a discussão, a atuação do CONCEFET (atual CONIF) foi muito importante para obtenção dos esclarecimentos necessários e para garantir que a Lei 11.892/2008 não trouxesse prejuízos para muitos em detrimento de alguns. A defesa do trabalho em rede foi muito forte nesse processo.

Essa atuação do CONCEFET não impediu acaloradas discussões em todo o país. No IF-SC, onde atuamos diretamente, não poderia ser diferente. Isso explica a constituição de uma tese favorável e outra contrária à transformação.

Uma das primeiras missões que recebi ao assumir a Diretoria de Gestão do Conhecimento do CEFET-SC em fevereiro de 2008 foi a de escrever a tese favorável à transformação em Instituto Federal de Santa Catarina.

Na oportunidade procuramos deixar claro que a transformação ampliaria as possibilidades de trabalho em rede e que isso traria benefícios para todos.

Após 18 debates e um plebiscito onde votaram os estudantes e servidores a transformação em IF-SC foi aprovada por 76% dos votos.

“Somos limitados pela nossa imaginação”

Alvaro Toubes Prata

## 15- CONCLUSÕES

Chegamos ao fim desse nosso livro digital. Espero que todos possam ter aproveitado bem as informações apresentadas para se desenvolverem como servidores públicos e como cidadãos.

Procuramos deixar claro que não é preciso ser Reitor, Diretor de campus ou ser Coordenador para ser um líder. A verdadeira liderança vem da atitude, do caráter e da capacidade de influenciar outras pessoas.

Aprendemos que na história há vários exemplos de homens e mulheres que fizeram a diferença e que exerceram influência independente de ocuparem cargos. Entre eles temos Jesus, Gandhi, Luther King, Dalai Lama, Nelson Mandela, Zilda Arns, Irmã Dulce e Betinho.

Mostramos que essas pessoas exercem um tipo de liderança parecida, a liderança ética e servidora. Esses líderes mobilizaram e influenciaram por uma causa e pelos valores. E integraram as pessoas.

Conforme descrevemos, a integração das pessoas é cada vez mais necessária em nossos Institutos. Precisamos cada vez mais de líderes que inspirem e formem novas lideranças. O escritor Cesar Souza utiliza uma imagem similar a esta representada a seguir para iniciar suas palestras.



Ele diz que essa imagem permite explicar de forma muito simples o papel da liderança.

Trata-se de um grupo de pessoas de mãos entrelaçadas. Na imagem podemos perceber a integração do grupo. A falta de integração se traduz em desperdício de recursos porque implica em duplicidade de esforços. Por isso, defendo a transparência e o compartilhamento de boas práticas como ferramenta de integração.

Na imagem é possível perceber a motivação das pessoas. Não vemos ninguém dizendo que não vai dar certo, com pessimismo, com negativismo, torcendo contra. Vemos pessoas prontas para fazer acontecer. Também percebemos que todos estão olhando para a mesma direção.

Não é difícil encontrarmos equipes onde cada um rema para um lado. Um dos papéis mais importantes das lideranças é mobilizar as pessoas para que elas estejam focadas na mesma direção.

E é fundamental que nessa direção estejam nossos estudantes. E isso é algo não compreendido efetivamente por muitos colegas.

Nossos estudantes precisam ser ouvidos e colocados sempre no centro de nossas atenções. Algumas pessoas pensam que o aluno é responsabilidade somente do professor. O aluno é uma responsabilidade de todos, do porteiro ao Reitor.

O professor passa mais tempo com os estudantes e, por isso, são sim os responsáveis mais diretos pelo sucesso deles.

Mas muitas vezes a qualidade de uma aula é afetada diretamente pela falta de equipamentos que não foram licitados porque questões administrativas não foram bem encaminhadas. Porque faltou organização.

Todos devem compreender que nossa missão como servidores é transformar a vida dos estudantes por meio da educação profissional. Nosso aluno não pode ser tratado como um número de matrícula. Tem que ser percebido como um ser humano em sua integridade.

Não existe uma pílula da liderança. Se quisermos nos desenvolvermos como lideranças precisamos antes fazer uma autoavaliação bastante sincera.

Devemos nos questionar sempre se estão caminhando na direção de nos tornarmos líderes ou chefes. Devemos avaliar nossos pontos fracos e pontos fortes. Devemos traçar metas pessoais para mudar o que for preciso.

Basta uma pequena mudança de hábitos hoje para obtermos grandes resultados no futuro. Ninguém muda da noite para o dia. O que pode existir, se houver determinação, é a melhoria contínua. Gosto muito da teoria chamada de efeito borboleta. O bater de asas de uma borboleta pode ter efeito devastador do outro lado do mundo.

Penso que aprender sobre liderança ética e servidora é mais fácil do que praticar. Entendo que o primeiro passo para a prática é decidir entrar na estrada certa.

Podemos começar tratando as outras pessoas como gostaríamos de ser tratados. Essa é uma aplicação simples da ética da reciprocidade. Nós realmente tratamos nossos estudantes como gostaríamos de ser tratados?

Gandhi disse que temos que ser a mudança que gostaríamos de ver no mundo. Temos que ser os vizinhos que gostaríamos de ter, os pais que gostaríamos que nossos pais fossem.

Pratiquem a liderança todos os dias e um dia se tornarão as lideranças que sonham ter e ser. Einstein dizia que quando a mente se abre para uma nova ideia ela nunca mais volta ao estado natural.

É difícil sair da zona de conforto. Algumas pessoas percebem que para liderar precisam ser exemplos, precisam mudar maus hábitos e por isso acabam desistindo.

Olhem em volta. Informem-se sobre o que de mais importante está acontecendo no mundo. Não é possível inspirar confiança nos outros se somos alienados. Não basta apenas conhecimentos de sua área.

Aprendam a fazer análise de conjuntura. Observem o que está acontecendo com a população mundial. Percebam a relação entre as crises do mundo e o PIB brasileiro.

Avaliem a força da interiorização da economia e o papel de nossos campi. Vejam a força da geração Y e sua influencia como formadora de opinião. Analisem os problemas decorrentes do apagão da docência. Observem a ascensão das classes C, D e E para a economia de consumo.

Vejam que grande empresas brasileiras estão instalando suas fábricas em outros países. Analisem a crise de confiança que impera no meio político e o impacto na educação.

Percebam a relação entre a economia e o aquecimento global. Observem que as mulheres estão assumindo cada vez mais posições de comando nas pequenas, médias e grandes empresas. Avaliem o potencial dos institutos no processo de interiorização e desenvolvimento do país.

Aprendam a ler gráficos e tendências estatísticas para compreender a realidade. Compreender a realidade em que vivemos é o primeiro passo para a mudança.

Vejam que o conceito mais aceito de liderança é a capacidade de influenciar pessoas. Ninguém inspira ninguém sendo pessimista, só vendo coisas negativas.

Imaginem se Luther King não acreditasse em seu sonho. Ou se Gandhi não acreditasse que a mobilização pela não violência libertaria seu país de um dos países mais fortes do mundo. Ou se Nelson Mandela tivesse fraquejado após ficar 26 anos preso. Ou se Zilda Arns ficasse sentada reclamando do governo.

Os pessimistas que me desculpem, mas otimismo é fundamental. Tem pessoas que sempre se concentram no que deu errado, na parte vazia da garrafa. Eu prefiro sempre acreditar que há ar na parte vazia. Nem tudo acontece como gostaríamos. Desafios novos aparecem todos os dias. A melhor forma de enfrentar os problemas é com otimismo e liderança.



Observem que boa parte dos servidores ingressou nos institutos há menos de 5 anos. Esse fato traz a oportunidade de inovação e de renovação. Mas também produz um encontro de gerações.

É fundamental que as lideranças façam a integração dessas gerações. Dentro do conjunto de novos servidores estão as novas lideranças.

É papel dos líderes identificar e desenvolver essas pessoas. Um verdadeiro líder não forma seguidores, mas sim novos líderes. Para liderar e influenciar é preciso uma conduta ética.

É preciso agir com as pessoas da mesma forma como gostaríamos que agissem conosco.

Quando falamos de líderes éticos e servidores como Jesus, Gandhi, Mandela, Dalai Lama, Martin Luther King, Zilda Arns, Betinho alguns podem pensar que liderança é uma característica exclusiva de pessoas muito especiais. Esse é um engano. Pessoas comuns tem feito a diferença mudando o mundo que elas podem mudar.

Elas pensam globalmente, mas agem localmente. Há pessoas que querem mudar o mundo, mas não sabem arrumar o próprio quarto. Se uma pessoa deseja liderar, primeiro é preciso que ela se autolidere. Se não lideramos nossas vidas não podemos liderar outras pessoas.

Muitas pessoas pensam que os líderes já nascem líderes. É evidente que as pessoas mais alegres, extrovertidas, comunicativas e de bom caráter terão mais facilidade de exercer liderança. Mas isso não é uma regra.

Não existe o gene da liderança. Mas podemos desenvolver em nossas crianças desde cedo as habilidades de liderança. Temos que aprender a ser melhor a cada dia. Melhor que nós mesmos. Todas as pessoas possuem escadas de evolução. Cada um está evoluindo no seu tempo. Há pessoas que se desenvolvem mais rápido. Outras já nasceram em condições iniciais mais favoráveis. Outras têm que superar as adversidades da vida.

Quando se tem autoconhecimento, disciplina e determinação é possível superarmos nossos limites.

Por isso, se você está na estrada da chefia, eu o desafio para a mudança. Mas a mudança a partir de hoje e não a partir da semana que vem.

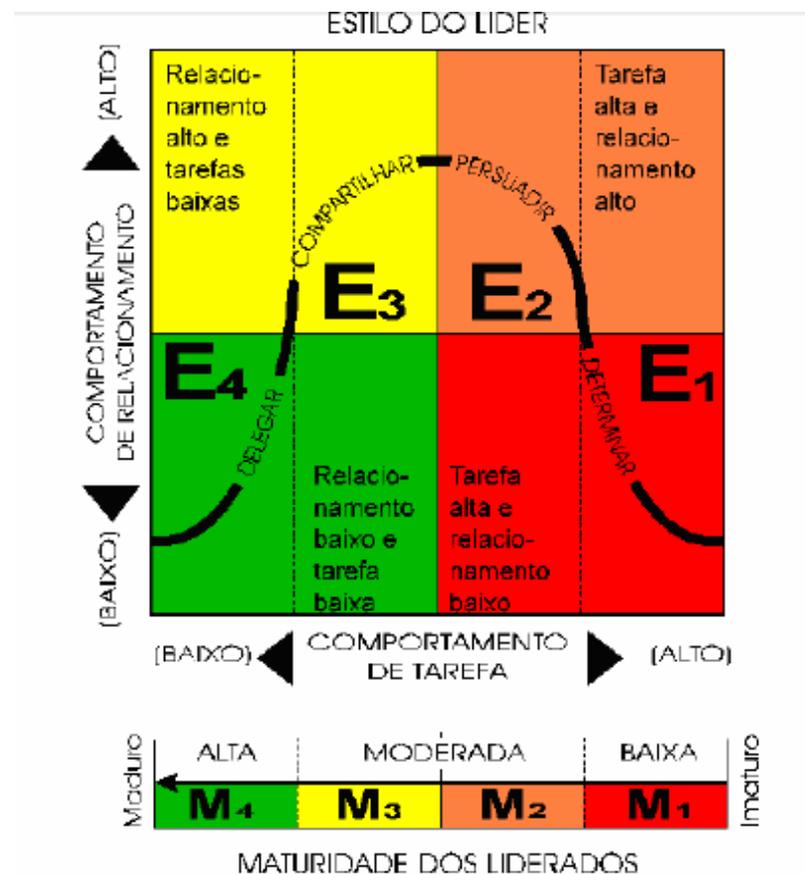
Transformem se em líderes de suas vidas e serão líderes de suas equipes. Sejam felizes e façam outras pessoas felizes.

## ANEXO A – ESTILOS DE LIDERANÇA

Paul Hersy e Keneth H. Blanchard desenvolveram modelos de liderança que estabelecem que o comportamento de um líder pode ser classificado em quatro estilos básicos: tarefa alta (muita ênfase) e relacionamento baixo (pouca ênfase); tarefa alta e relacionamento alto; relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa baixa. Muitas vezes a liderança atua misturando esses estilos. A tabela abaixo descreve resumidamente uma das muitas maneiras pelas qual cada estilo pode ser percebido como eficaz ou ineficaz pelos outros.

<b>Estilos básicos</b>	<b>Eficazes</b>	<b>Ineficazes</b>
Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo	Visto como tendo métodos bem-definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados a curto prazo.
Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto	Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional	Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero as relações interpessoais.
Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas.	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes, visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar o risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma “pessoa boa”.
Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo precisa muito disso	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo.

De acordo com Hersey e Blanchard para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança. Cada nível de maturidade suscita um estilo adequado de liderança, conforme ilustra a figura.



O estilo de liderança, a cada um dos quatro níveis de maturidade, inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio):

A Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e motivação (M1) é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz (M2), o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade (M4), já não é mais necessário apoio sócio emocional. Estas pessoas preferem a autonomia,

sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta.

As duas dimensões (relacionamento humano e estruturação da tarefa) não se opõem nem são interdependentes. Três variáveis básicas devem ser consideradas ao delimitar um estilo de liderança: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado, condição necessária para que o líder planeje a sua estratégia.

Tabela 2: Resumo do modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard [8]  
Adaptado de: Hersey e Blanchard (1988), Hersey (1989)

Níveis de maturidade dos colaboradores	<b>M4</b> É capaz de assumir responsabilidades, simultaneamente, <b>tem vontade</b> ou <b>confiança</b>	<b>M3</b> É capaz mas <b>não tem vontade</b> de assumir responsabilidades ou é inseguro	<b>M2</b> É incapaz de assumir responsabilidades, mas <b>tem vontade</b> ou <b>confiança</b>	<b>M1</b> <b>Não é capaz e não quer</b> assumir responsabilidades ou é inseguro
Estilos de liderança apropriados	É empenhado e competente	Não é empenhado mas é competente	É empenhado mas incompetente	Não é empenhado nem competente
	<b>Estilo E4</b> - Delegar - Observar - Monitorizar	<b>Estilo E3</b> - Participar - Encorajar - Colaborar - Comprometer	<b>Estilo E2</b> - “Vender” - Explicar - Clarificar - Persuadir	<b>Estilo E1</b> - Dar ordens - Guiar - Dirigir - Estabelecer
	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; “dá a bola e deixa jogar”	Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões	Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o “porquê”	Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como
Comp. De tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comp. de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

## **ANEXO B- Material de apoio:**

Imagens obtidas em sites da internet e Wikipédia

Vídeos e palestras sobre liderança disponíveis na Internet

O Monge e o Executivo (James Hunter)

Como se tornar um Líder Servidor (James Hunter)

Cartas a um jovem líder (César Souza)

Qual é a tua obra (Mário Sérgio Cortella)

A NeoEmpresa (César Souza)

A quinta disciplina (Peter Senge)

Maslow no Gerenciamento

Educação pelo Amor de Deus! Antônio E. de MORAES

Revista Gestão em Rede

Gestão de Pessoas (I. Chiavenato)

Do discurso à Ação

Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes

O poder da União

Os princípios da liderança de Jack Welch

Comunicador Fora de Série

.....

Referências completas no Blog Diário do Reitor

## ANEXO C- VÍDEOS RECOMENDADOS

- 1- Estilos de Liderança | Aprenda com os maestros  
<http://www.youtube.com/watch?v=hBU5sEjv2D0>
- 2- Ser líder em momentos bons e ruins  
<http://www.youtube.com/watch?v=9OZ2qVLJZ60&feature=fvwrel>
- 3- Como dar feedback – técnica construtiva do sanduíche  
<http://www.youtube.com/watch?v=EFssuJLG0Qo&feature=related>
- 4- Como dar feedback – técnica do balde  
<http://www.youtube.com/watch?v=X-2dVDEoKoY&feature=related>
- 5- As pessoas precisam de feedback – Prof Marins – COMMIT  
<http://www.youtube.com/watch?v=VSztagWhPcU&feature=related>
- 6- Dicas para gerenciar conflitos  
<http://www.youtube.com/watch?v=TIQGUJTn71s>
- 7- Gabriela Asmar – mediadora de conflitos  
<http://www.youtube.com/watch?v=Fg3U77otJpI&feature=related>
- 8- Max Gehringer – Dicas para gestão de um conflito  
<http://www.youtube.com/watch?v=zeQxeJayvWA&feature=related>
- 9- A lição dos 5% - Max Gehringer  
<http://www.youtube.com/watch?v=ENMPAyvD25w&feature=related>
- 10- Passos para gestão de conflitos  
<http://www.youtube.com/watch?v=n7k5gEavzlo&feature=related>
- 11- Como lidar com pessoas difíceis  
<http://www.youtube.com/watch?v=QkdYZEEqD5E&feature=related>
- 12- Vídeo motivacional – o que você quer ser quando crescer?  
<http://www.youtube.com/watch?v=IANzAWt5tCI&feature=related>
- 13- Dinâmica sobre liderança  
<http://www.youtube.com/watch?v=COCroBXYnSo>
- 14- Dinâmicas para conhecimento  
<http://www.portaldomarketing.com.br/Dinamicas.htm>
- 15- Gestão do tempo  
<http://www.youtube.com/watch?v=zF8k005MxRo>
- 16- Consultor de gestão do tempo  
<http://www.youtube.com/watch?v=od9k4JFa2ms&feature=related>
- 17- mandamentos de uma boa reunião  
[http://www.youtube.com/watch?v=YyOaPSg\\_uqs&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=YyOaPSg_uqs&feature=related)
- 19- Diferença entre ser chefe e ser líder  
<http://www.youtube.com/watch?v=7nRPfQTdwDY&feature=related>
- 20- A importância do planejamento participativo.  
<http://www.youtube.com/watch?v=XH8uf20PeoI>
- 21- processo decisório  
[http://www.youtube.com/watch?v=kTQhAAV\\_7Bc&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=kTQhAAV_7Bc&feature=related)
- 22- A importância da comunicação no processo de gestão  
<http://www.youtube.com/watch?v=Nb7aAM3bq40>
- 23- Os problemas da delegação  
<http://www.youtube.com/watch?v=yZgKEAz9BWo&feature=related>
- 24- Steven Covey  
<http://www.youtube.com/watch?v=q1as4DNOy3s>
- 25- Justiça, o que é fazer a coisa certa.  
[http://www.youtube.com/watch?v=kBdfcR-8hEY&feature=youtube\\_gdata\\_player](http://www.youtube.com/watch?v=kBdfcR-8hEY&feature=youtube_gdata_player)
- 26- Programa sobre ética do Canal Futura  
<http://www.youtube.com/watch?v=L5Y4J828onM&feature=related>