

Liderança Ética e Servidora

**Experiência concreta aplicada nos
Institutos Federais Brasileiros**

Jesué Graciliano da Silva



Florianópolis – SC
2014

Reitoria:

Rua 14 de Julho, 150 Bairro: Coqueiros,
Florianópolis - Santa Catarina
CEP: 88075-010
Telefone: (48) 3877-9000 / Fax: (48) 3877-9060
www.ifsc.edu.br

Revisão Técnica:

Vidomar Silva

Ilustrações:

Jesué Graciliano da Silva

Diagramação e Capa:

Luiz Henrique Bier Maia

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra.

Catálogo na fonte pelo Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC
Reitoria

S586l

Silva, Jesué Graciliano da.

Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos
Institutos Federais Brasileiros [recurso eletrônico] / Jesué
Graciliano da Silva. - Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014.
95 p.: il.

Publicado também em versão impressa.

ISBN 978-85-64426-87-0

1. Liderança. 2. Gestão. 3. Ética no Serviço Público.
4. Institutos Federais Brasileiros. I. Título.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por:
Paula Oliveira Camargo - CRB 14/1375

APRESENTAÇÃO

Prezados leitores, esse livro nasceu do sincero desejo de compartilhar um pouco do que aprendi sobre gestão da rede federal de educação profissional e tecnológica nos últimos 20 anos.

Sua origem está relacionada ao convite que recebi para assumir o papel de Reitor *pro tempore* do IF-Farroupilha no final de maio de 2012. Durante o período em que trabalhei em Santa Maria (RS), observei a necessidade da capacitação urgente de novas lideranças para incrementar a eficiência da gestão nos câmpus e na reitoria. Para contribuir com essa capacitação, escrevi essas reflexões, que foram inicialmente postadas no blog Diário do Reitor (<http://diariodoreitor.wordpress.com>).

Os Institutos Federais Brasileiros vivem diversos desafios comuns, entre os quais se destacam a integração dos novos servidores e a consolidação dos novos câmpus. Entendo que esses dois desafios estão intimamente ligados e podem ser superados a partir do exercício da liderança ética e servidora. Liderança ética, porque não há liderança plena sem ética e liderança servidora, para lembrar que os maiores líderes da humanidade foram aqueles que mais serviram a uma grande causa. Para liderar, devemos primeiro saber servir.

Procurei escrever em uma linguagem direta, típica de um blog, com o objetivo de alcançar o maior número possível de servidores docentes e administrativos da rede federal de educação profissional e tecnológica.

O exercício da liderança não é uma prerrogativa apenas dos ocupantes dos cargos de direção, reitoria e funções gratificadas, porque existem lideranças formais e informais. Dentro do universo de servidores que hoje não ocupam funções, estão as lideranças das próximas décadas. Esses colegas necessitam conhecer mais sobre gestão e liderança o quanto antes.

E em cada sala de aula dos nossos Institutos Federais há dezenas de lideranças do futuro em processo de desenvolvimento. São nossos queridos estudantes! Eles precisam apenas de incentivo e orientação sobre qual tipo de liderança poderão ser.

Se temos desafios comuns, então devemos atuar de forma integrada e construir respostas comuns para toda rede de educação profissional e tecnológica. Compartilhar as boas práticas é a forma mais inteligente para aumentar a eficiência de gestão dos Institutos Federais brasileiros.

Boa leitura!

Prof. Jesué Graciliano da Silva
jesue@ifsc.edu.br

PREFÁCIO

Conheço o trabalho do Prof. Jesué na gestão dos Institutos Federais há alguns anos. Em sua trajetória profissional, sempre procurou aliar as suas atividades do dia a dia a reflexões sobre o papel da gestão institucional e sobre a busca dos melhores resultados na formação e inserção profissional de nossos alunos.

Ao tempo em que refletiu sobre ética e transparência na gestão pública, pautou sua ação com a publicação de livros ou blogs que registraram suas reflexões, seu aprendizado e ações, exercitando na prática da gestão muitos dos seus pensamentos. Por fim, após ter passados por diversas funções em sua vida profissional, registra todo um acúmulo de experiências e conhecimentos em gestão neste livro.

Os Institutos Federais foram criados a partir da Lei 11.892/2008 e congregam características inovadoras entre as suas finalidades. Atuam desde a formação inicial e continuada de trabalhadores, passando pelos cursos técnicos e de graduação, indo até a pós-graduação. Articulam ensino, pesquisa e extensão visando a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da sua região. Além disso, possuem uma estrutura de gestão multicampi descentralizada e colaborativa. Esse sistema de instituições constitui a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que passa por um processo de expansão que terá em 2014 atingido a marca de 422 novos câmpus integrados a Rede desde 2005. Em 2014, a maioria dos servidores da Rede terão menos que 5 anos de contratação.

Nesse contexto de implantação de tantas inovações educacionais e de contratação de novos servidores, é muito importante o registro do conhecimento acumulado na Rede, para que possa ser compartilhado com os novos servidores. Em termos de gestão, é preciso formar rapidamente os novos gestores e as novas lideranças que estão se constituindo em cada câmpus nesse país. Nesse contexto, o Prof. Jesué, ao escrever esse livro, demonstra na prática uma ação de liderança ética e servidora em nossa Rede.

O livro trata do tema da liderança ética e servidora, baseada no respeito, na solidariedade, na democracia e na busca do cumprimento da função social dos Institutos Federais. Diversos aspectos da liderança e da gestão são apresentados, sempre correlacionados com a experiência concreta do autor ao longo de sua trajetória profissional e com as necessidades institucionais dos Institutos Federais. A leitura é leve e agradável. Além disso, será a base para um curso em EaD em formatação para a nossa Rede.

Aproveitem e tenham uma boa leitura!

Aléssio Trindade de Barros
Secretário da Educação Profissional e Tecnológica – SETEC - MEC

À Sulayre, Gabriela, Arthur,
Rufino e Emiliana, referências em meu processo de desenvolvimento.

Ao prof. Hyppolito do Valle Pereira Filho, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Sinto-me no dever de agradecer a todos que contribuíram para a realização desse trabalho, mas é um dever que cumpro com enorme alegria. O primeiro agradecimento é para prof. Aléssio Trindade de Barros, Secretário da Educação Profissional e Tecnológica – SETEC - MEC, que gentilmente escreveu o prefácio e tem sido um grande defensor da cooperação entre os institutos. Agradeço muito sua confiança e o apoio que recebi nas três oportunidades em que atuei como Reitor pro tempore.

Agradeço também aos colegas Prof. Juarez Pontes, Prof.^a Soni de Carvalho, Prof.^a Consuelo Sielski Santos e Regina Rogério pelos ensinamentos de gestão que recebi durante estes 20 anos. Aprendi um pouco com cada um de vocês.

Agradeço aos servidores do Instituto Federal Farroupilha e do Instituto Federal do Paraná pela excelente convivência e incentivo permanente. O retorno positivo das mensagens publicadas nos blogs foi uma motivação a mais para conclusão desse texto.

Agradeço aos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina por compartilharmos juntos a mesma jornada.

Agradeço ainda à Prof.^a Eliane Baretta Gonçalves, à Diretora Raquel Matys Cardenuto pelo apoio recebido na finalização do trabalho. Agradeço ao prof. Heitor Éckeli pela revisão de algumas ilustrações. À consultora de gestão de pessoas Lidianne Bertê e à Pró-Reitora Nídia Heringer pelas sugestões recebidas. Ao palestrante e escritor César Souza pelos conselhos. Agradeço ao prof. Vidomar Silva pela revisão técnica.

Agradeço aos colegas do CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica pelo empenho na construção de uma rede cada vez mais fortalecida e pela pronta acolhida da proposta de lançamento dessa publicação durante a XXXVI REDITEC – Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica.

Agradeço especialmente à Reitora do IFSC, Prof.^a Maria Clara K. Schneider e em seu nome a todos os dirigentes do IFSC pelo incentivo e apoio para disseminação dos conceitos de liderança ética e servidora.

Agradeço finalmente à minha família pela compreensão e a meus pais Rufino Graciliano da Silva (*in memoriam*) e Emiliana Gomes de Oliveira pelos exemplos de caráter e integridade.

Gostaria ainda de dedicar esse trabalho a todos os estudantes da rede federal de educação profissional e tecnológica do Brasil, razão maior de nosso empenho.

À prof. Soni de Carvalho, pelo seu grande exemplo como gestora pública convicta da participação dos estudantes e servidores no processo decisório.

Prof. Jesué Graciliano da Silva - jesue@ifsc.edu.br

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
2. A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA	14
3. PRATICANDO LIDERANÇA ÉTICA E SERVIDORA	23
4. A IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i>	35
5. TEMPO: UMA QUESTÃO DE PRIORIDADE	40
6. A IMPORTÂNCIA DA DELEGAÇÃO	46
7. ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA	50
8. LIDERANDO O PROCESSO DECISÓRIO PARTICIPATIVO	55
9. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	63
10. O VALOR DA TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO	68
11. LIDERANDO REUNIÕES PRODUTIVAS	71
12. O PAPEL DA REITORIA E DOS CÂMPUS	75
13. O PAPEL DOS SERVIDORES PÚBLICOS	77
14. A TRANSFORMAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS	80
15. CONCLUSÕES	85
Referências Bibliográficas	90
Anexo	94

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

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Esse texto tem por objetivo contribuir para a reflexão sobre como podemos aplicar os princípios da liderança ética e servidora na gestão dos Institutos Federais brasileiros. Não tivemos a pretensão de discorrer sobre os fundamentos da administração pública. Vamos falar sobre como aplicar estes fundamentos no cotidiano de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão.

Ao longo dos séculos diversos autores já abordaram o tema. Um dos textos mais antigos foi escrito pelo filósofo grego Platão, em seu livro “A República” (século IV a.C.). Platão apontou quatro virtudes dos governantes como necessárias para construção do Estado Ideal: “sabedoria, coragem, temperança e justiça”.

Na atualidade, uma das definições mais aceitas é que a liderança é uma habilidade de influenciar e inspirar pessoas.

Autores consagrados como Peter Drucker (2002), afirmam que todos possuem maior ou menor capacidade de liderança. Segundo ele, sempre podemos influenciar alguém. Muitas vezes influenciamos um amigo a comprar determinado carro ou a consumir determinado produto. Muitas vezes influenciamos nossa família, nossos colegas de trabalho a agirem de determinada forma. Isso é uma forma simples de liderança, cuja habilidade pode ser desenvolvida.

O desenvolvimento da habilidade da liderança passa pelo autoconhecimento. Quando conhecemos nossos pontos fortes e pontos fracos podemos alterar comportamentos inadequados por meio da disciplina. Um exemplo de comportamento inadequado é a incapacidade de ouvir atentamente as pessoas. Muitas vezes estamos tão ansiosos em falar que não deixamos as pessoas completarem suas frases. Esse comportamento é captado pelo nosso ouvinte como uma forma de desrespeito. Entendemos que a melhor forma para corrigirmos essa dificuldade é se colocando o tempo todo 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. Esse é só um exemplo simples de como podemos desenvolver nossas habilidades de liderança. Saber ouvir atentamente é essencial.

Um líder deve inspirar confiança, e isso dificilmente acontecerá se ele não basear sua liderança em sólidos princípios éticos. 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.

Um líder pode desenvolver habilidades específicas e com isso compensar eventuais características pessoais que dificultam a liderança. Uma delas é a dificuldade de se comunicar bem. Muitos imaginam, por exemplo, que a extroversão é essencial nos papéis de liderança. Mas conhecemos grandes líderes que não foram extrovertidos.

Há décadas os especialistas no assunto estudam, sem uma conclusão definitiva, se existem características comuns a todos os líderes. Um líder não precisa ocupar um cargo para exercer sua liderança de forma plena. Posso citar como exemplo a Dra. Zilda Arns (Figura 1), que foi uma grande líder no combate à desnutrição infantil. Seu trabalho junto à 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.



FIGURA 1 — Ilustração da Dra. Zilda Arns.

A Dra. Zilda Arns não exercia liderança porque ocupava um cargo. Ela trabalhou durante longos anos de forma silenciosa, com humildade e paciência, conscientizando outras pessoas sobre a importância de se combater a desnutrição infantil. A Dra. Zilda Arns é uma brasileira que merece reverência de todos aqueles que acreditam em uma liderança ética e servidora.

Outro exemplo de grande liderança brasileira, hoje pouco lembrado,

foi Herbert de Souza, o Betinho – que liderou o projeto Natal sem Fome. Segundo Betinho, “o desenvolvimento humano só existirá se a sociedade civil afirmar cinco pontos fundamentais: igualdade, diversidade, participação, solidariedade e liberdade”.

Posso citar ainda o grande educador Paulo Freire, cuja obra ainda influencia milhões de pessoas pelo mundo.

Ele nos ensinou sabiamente: “Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

Esses três brasileiros são exemplos de lideranças éticas e servidoras, que inspiraram e influenciam muita gente ainda hoje. De maneira bem simples podemos dizer que o que eles tinham em comum era a humildade, o caráter e um forte propósito de ajudar as pessoas. Sugerimos aos leitores que conheçam mais a obra destes três grandes brasileiros e que compartilhem seus ensinamentos.

“Bons líderes fazem as pessoas sentirem 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

Na lista dos livros mais vendidos encontramos dezenas de títulos na área de liderança. Na internet há também inúmeros vídeos e textos sobre esse tema.

A história de vida de grandes lideranças reais ou fictícias rende bons filmes no cinema. Como exemplos podemos citar “Invictus”, “Longa Caminhada para a Liberdade”, “Coração Valente”, “Ghandi”, “Gladiador”, “À procura da felicidade”, “Lincoln” e “César”.

Cada pessoa aprende de um jeito. Podemos aprender sobre liderança assistindo bons filmes, lendo bons livros, assistindo boas palestras, fazendo bons cursos. Podemos também aprender praticando os conceitos da liderança no cotidiano. Não existe uma fórmula única.

Não é fácil encontrarmos livros abordando especificamente a gestão dos Institutos Federais. Encontramos muitos títulos tratando da gestão de empresas privadas. Entendemos que é possível utilizar alguns deles na gestão pública fazendo as devidas adaptações. O que temos em comum na gestão pública e privada são as pessoas.

Como exemplo, podemos citar César Souza (2012), um dos executivos, escritores e palestrantes mais consagrados do país. Em seus livros ele ensina que os líderes mais competentes são integrais. Eles oferecem uma causa inspiradora, desenvolvem novas lideranças, educam pelo exemplo e surpreendem pelos resultados além do esperado. Os líderes mais competentes se preocupam com as pessoas.

Aplicando estes conceitos nos Institutos Federais, lembramos que os servidores docentes e administrativos são os grandes responsáveis pela reconhecida qualidade dos cursos dos institutos federais. Por isso eles precisam ser desenvolvidos e bem tratados.

Todos gostam de trabalhar com alegria e em um ambiente agradável, onde valores éticos norteiam a conduta dos colegas e dos dirigentes. Todos gostam de aprender em um ambiente assim. Em uma formatura do Câmpus São José, há alguns anos, fiquei orgulhoso ao ler uma mensagem dos estudantes: “quem não gosta de estudar nunca estudou no Câmpus 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. Precisam sentir-se parte do processo decisório. Isso tem efeito positivo no processo de ensino-aprendizagem. Professores e técnico-administrativos motivados fazem a diferença.

As atuais lideranças precisam desenvolver seus sucessores. Nos Institutos Federais, os novos servidores já são maioria. São esses profissionais que assumirão os cargos de direção e coordenadorias nos próximos anos.

Se há a compreensão de que são as pessoas que fazem a diferença, então é evidente que os líderes precisam entender cada vez mais de gente. Não basta conhecer bem de processos e de tecnologia. Cada vez mais são necessários conhecimentos sobre filosofia, psicologia, antropologia e sociologia. É preciso saber o que as pessoas precisam e desejam. É preciso compreender quais são as necessidades que podem ser satisfeitas no trabalho. Por isso não podemos ignorar as teorias de Abraham Maslow sobre a hierarquia de necessidades humanas (Figura 2). Em seu livro: *Motivation and Personality*, Maslow afirmou que as pessoas necessitam satisfazer as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) antes de buscar satisfazer suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

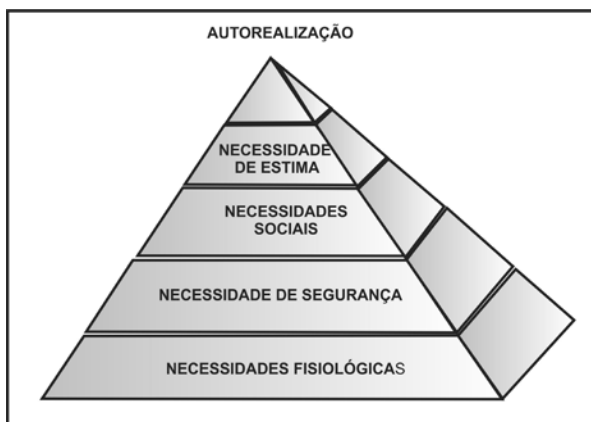


FIGURA 2 — Ilustração da hierarquia de necessidades de Maslow.

Cada ser humano é único e especial. Cada um sabe a grandeza de seus sonhos e problemas. Para exemplificar esse fato, façamos uma reflexão. Pensemos no Sol. Ele é uma estrela de quinta grandeza e isso significa que

diversas outras estrelas que enxergamos no céu são muito maiores que ele. Mas enxergamos essas estrelas como pontos luminosos no céu. Por outro lado, o diâmetro da Terra é cerca de uma centena de vezes menor que o Sol (Figura 3).

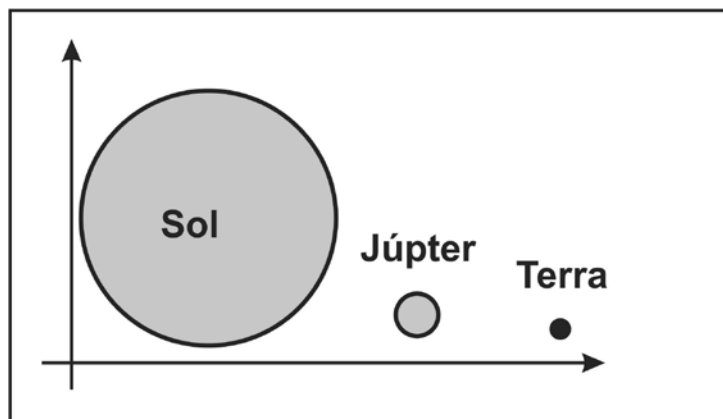


FIGURA 3 — Ordem de grandeza do Sol comparado com a Terra.

Já nós, os seres humanos, se comparados ao tamanho da Terra somos minúsculos, e muito mais insignificantes ainda se comparados com o universo. Portanto, todos os problemas humanos reduzem-se a nada na escala universal. Contudo, mesmo tão pequenos, temos consciência de nossa existência e de que somos únicos. Somos tão pequenos, mas, ao mesmo tempo, tão especiais. É esse é um paradoxo interessante, que foi resumido nos famosos versos do poema “Tabacaria”, do português Fernando Pessoa: “Não sou nada. / Nunca serei nada. / Não posso querer ser nada. / À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.” Sonhar é da essência humana.

Se o segredo da liderança está na compreensão das necessidades e sonhos das pessoas, então é interessante entender que todos nós temos condições de desenvolver nossas habilidades enquanto líderes. Porque somos seres humanos e, analisando nosso comportamento, podemos entender melhor as outras pessoas.

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. A esse respeito, há um ditado popular que diz: “O sucesso depende das expectativas criadas”.

Muitos querem liderar outras pessoas, mas não lideram nem mesmo suas vidas, não se conhecem. O grande filósofo grego Sócrates dizia há mais de dois mil anos: “Conhece-te a ti mesmo”. A partir da autoconsciência, é possível a melhoria contínua. Se temos uma conduta íntegra, é mais fácil influenciar e inspirar outras pessoas.

Os Institutos Federais possibilitam que o exercício da liderança aconteça todos os dias. Os professores têm a oportunidade de influenciar seus estudantes para que se desenvolvam como cidadãos conscientes de seus direitos e deveres na sociedade. Você, professor, inspira seus estudantes e 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 de que seus filhos precisam de sua orientação.

Muitas das lideranças que encontramos nos livros de história são do gênero masculino. Esse fato pode dar a impressão para os mais desavisados que a liderança é um atributo reservado principalmente aos homens, o que é um grande engano.

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), as mulheres estudam mais que os homens e estão ocupando cada vez mais diversos postos de liderança das grandes empresas. Em geral, as mulheres sabem se relacionar melhor, se comunicar melhor, são mais detalhistas e cuidam melhor das pessoas.

Principalmente nos Institutos Federais, precisamos associar as competências dos homens e das mulheres para garantirmos a efetividade da gestão. Segundo Diamond (2012), desde os tempos mais remotos os homens se especializaram nas estratégias para a caça em grupo (resultados de curto prazo) e as mulheres se especializaram na agricultura e na proteção da prole (resultados de longo prazo).

São milhares de anos de evolução e isso tem impacto na forma como os homens e mulheres se comportam na atualidade. Precisamos dessas duas competências juntas na gestão.

Um exercício interessante é imaginar que o nosso presente significa apenas um traço dentro de um espaço de um milhão de anos de evolução. Na Figura 4, podemos imaginar que um milhão de anos sejam representados pela barra inteira. Considerando que as primeiras cidades surgiram por volta

de 10.000 anos, vemos que a civilização como a conhecemos corresponde a um centésimo da barra. E menos significa ainda, em termos temporais, a revolução trazida pelas tecnologias da informatização nas três últimas décadas. Ignorar a influência do efeito de um milhão de anos de evolução em nosso comportamento atual não parece ser razoável.

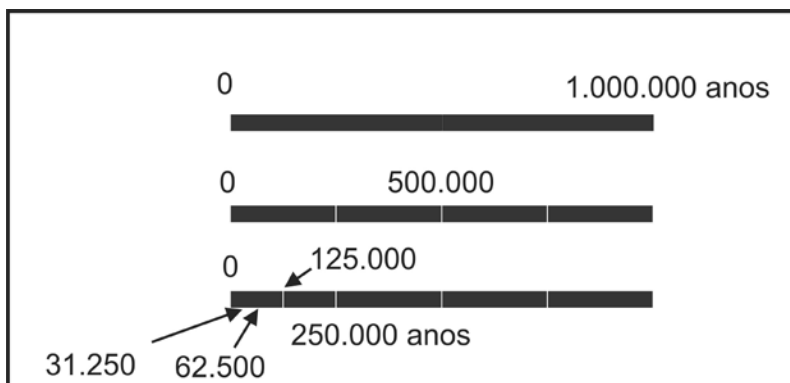


FIGURA 4 — Ilustração da escala evolucionária humana.

Ouvimos algumas vezes a frase: “Os jovens querem mudar o mundo, mas não querem arrumar o próprio quarto”. Para mudar o mundo é preciso primeiro mudar o mundo a nossa volta. No encontro mundial sobre o meio ambiente, Rio 92, uma frase parecida ficou famosa: “Devemos pensar globalmente, mas agir localmente.” Não podemos ficar esperando que a solução para os problemas de nossos câmpus e institutos venha de fora deles. Temos que fazer a nossa parte melhorando tudo aquilo que está a nossa volta. Se cada um fizer a sua parte, a melhoria do todo fica mais próxima.

No mundo empresarial há profissionais especializados na seleção de pessoas. Eles são chamados de caçadores de talentos, os *headhunters*.

E como isso se aplica aos Institutos Federais? Independente das disciplinas ministradas, são os docentes os primeiros que precisam estar preparados para identificar e desenvolver novas lideranças entre os seus estudantes (Figura 5).

Desenvolver novas lideranças entre os estudantes é muito importante para nossa sociedade. O que se observa em muitas cidades é o revezamento de algumas famílias tradicionais no comando das prefeituras.

A alternância de poder é um dos mais importantes princípios da democracia. Nossos jovens precisam ser preparados para o exercício de uma nova liderança. Precisam estar preparados para ocupar espaços de liderança na sociedade.

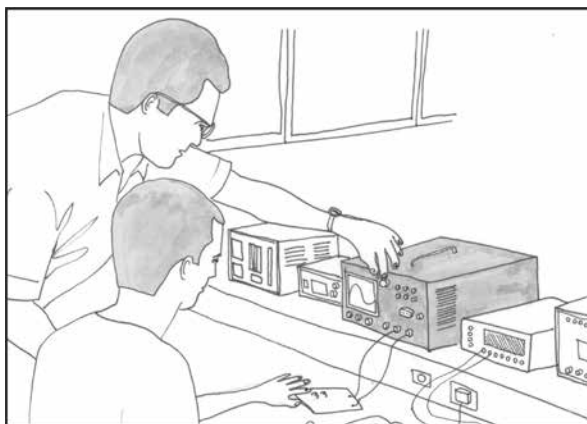


FIGURA 5 — Aluno sendo orientado pelo professor.

O problema é que muitas escolas são especializadas em matar talentos. Basta o estudante ser um pouco diferente para ser classificado como problemático. Muitas vezes estamos diante de futuros líderes que precisam ser identificados e desenvolvidos. Muitos docentes não estão preparados para lidar com alunos que são diferentes. Pela estimativa da Organização Mundial da Saúde, no Brasil de 3,5 a 5,0% das pessoas possuem altas habilidades. Estatisticamente essa também é a porcentagem de alunos que têm dificuldades de aprendizagem.

O filme “Sociedade dos poetas mortos”, que fez muito sucesso no final da década de 80, apresentou uma visão interessante sobre como os docentes são importantes para o desenvolvimento dos estudantes. Nele havia um professor fictício chamado John Keating, que inspirava seus estudantes a analisarem o mundo por ângulos diferentes. Em uma das cenas do filme, ele convidou os estudantes a subirem nas carteiras para perceberem o mundo sobre outra perspectiva.

Em 20 anos acompanhando as carreiras dos egressos, conheci dezenas de estudantes que se tornaram empresárias/os de sucesso, cidadãs/ãos respeitadas/os e que hoje fazem o recrutamento de nossos alunos para estágio / emprego.

Ao analisar as aulas de 20 anos atrás, percebe-se que houve pouca mudança nas escolas brasileiras. Na era da internet, o que precisamos é ensinar os estudantes a pensar, a relacionar fatos e a experimentar. É o que pensa o grande educador Rubem Alves, que tem defendido uma educação diferente. Para ele: “Ensinar deve ser um ato de alegria, um ofício que deve ser exercido com paixão e arte. Ensinar é fazer aquele momento único e especial.”

Na sociedade do conhecimento, as ideias de Rubem Alves são cada vez mais inovadoras e inspiradoras. As escolas deveriam ser espaços conscientes de formação dos líderes do futuro. Mas muitos são os docentes que não induzem de forma consciente a interação e a participação dos estudantes. Por isso não favorecem o desenvolvimento de estudantes ativos e senhores do próprio aprendizado.

Como um caso de sucesso no desenvolvimento da autonomia estudantil, podemos citar a forma como a Universidade de Harvard organiza seus cursos. A Harvard é uma das mais importantes instituições do mundo na área de gestão. São aproximadamente 9.000 candidatos de todos os lugares do mundo para 900 vagas anuais. Seus estudantes são orientados a estudar antes das aulas a partir da leitura de centenas de “estudo de casos”, que são distribuídos previamente. A informação de que todos precisam está disponível. Todas as provas anteriores estão arquivadas na biblioteca. Durante as aulas, acontecem debates nos quais estudantes e professores discutem os assuntos. Após as aulas, os professores orientam os estudantes em pequenos grupos. Em diversas situações, atendem os estudantes de forma individualizada.

O famoso professor Michael Sandel é um sucesso no *Youtube*, com o curso: “Justiça, o que é fazer a coisa certa”, que ministra na Universidade de Harvard. Seu exemplo é para lembrar que a internet e as bibliotecas disponibilizam grande parte das informações de que os estudantes precisam. Os alunos já podem antecipar o estudo do assunto que vai ser apresentado pelos professores. O precioso tempo de contato entre os alunos e professores poderia ser mais bem aproveitado para o debate, para que os estudantes e professores discutissem a relação entre os assuntos em estudo e a realidade.

Os professores e os pais são os primeiros exemplos dos estudantes. São seus primeiros líderes. Por esse motivo, necessitamos disseminar cada vez mais os conceitos da liderança entre os profissionais da educação.

Se os professores e os demais profissionais da educação tiverem consciência desse papel que exercem como líderes e forem bem preparados, então poderão realmente fazer a diferença na vida de seus estudantes. Também serão gestores melhores para suas instituições.

Compreendemos que não há mais espaço para gestores autoritários na educação brasileira, porque o Artigo 206 da Constituição Federal garante o direito de participação da comunidade acadêmica. O estilo de liderança autocrática foi consagrada após o sucesso dos soldados Aliados na II Guerra Mundial e foi adotada por décadas nas indústrias e escolas. Na sociedade do conhecimento, a comunicação flui muito rapidamente e flexibiliza a hierarquia. Hoje um aluno pode enviar uma mensagem diretamente ao reitor e receber dele a resposta em tempo real. 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. Muitos falam fluentemente dois ou três idiomas. Desse universo, serão forjados os líderes do futuro. Precisamos aproveitar essa oportunidade trazida pela transição do modelo autocrático para o modelo de gestão participativa e capacitar cada vez mais alunos, servidores docentes e administrativos para o exercício da liderança ética e servidora.

O grande educador Paulo Freire (Figura 6) nos ensinou: “A educação não muda o mundo. Ela muda as pessoas. As pessoas mudam o mundo”.



FIGURA 6 — Ilustração do educador Paulo Freire.

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. As pessoas precisam de motivação, de significado para seu trabalho e de um ideal. As pessoas precisam se identificar

com a missão da instituição. Precisam perceber que “estão construindo uma catedral”. Integrar as pessoas e mobilizar as equipes para lutarem por uma causa comum é o papel das lideranças.

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”. 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, em um outro, o todo poderoso Zeus colocou uma boa cabeça.” Homero

3. PRATICANDO LIDERANÇA ÉTICA E SERVIDORA

Há 20 anos, falava-se muito em melhoria contínua, fruto do processo de implantação do Programa Brasileiro de Qualidade Total. Naquela época, era comum a discussão sobre os “14 pontos para promoção da qualidade” propostos pelo professor William Deming e sobre o sucesso dos produtos japoneses. Livros sobre os modelos de gestão aplicados por Akio Morita e por Lee Iacocca eram muito populares. Naquela época, percebia uma certo preconceito quanto à aplicação dos princípios da Qualidade Total na educação profissional. É muito provável que isso tenha acontecido pela tentativa de adoção de modelos consagrados da indústria para a educação, desconsiderando-se as peculiaridades do processo educativo.

Ao perceber isso, procuramos evitar o uso da expressão “qualidade total” e passamos a adotar a expressão “melhoria contínua” em nosso discurso. Para garantir que os laboratórios estivessem limpos e organizados, disseminamos os conceitos japoneses dos 5 *seis* (*seiri, seiton, seisō, seiketsu* e *shitsuke* – utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina). Percebemos a existência de problemas de falta de comunicação e por isso criamos o informativo chamado “Folha de RAC”. Nele trazíamos informações sobre o Curso Técnico de Refrigeração e Ar Condicionado e sobre os princípios da melhoria contínua. A partir desses princípios, 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 para conversar com nossos alunos e isso fez muita diferença na motivação. Os alunos do Curso Técnico de Refrigeração e Ar Condicionado ingressavam com notas muito baixas e enfrentavam dificuldades nas fases iniciais. Em 1995, os indicadores mostravam que, em média, dos 100 alunos que ingressavam no primeiro ano do curso, apenas 21 se formavam quatro anos depois. Compreendi desde aquela época que a evasão significava desperdício de talentos e de recursos públicos.

Nem sempre há acompanhamento dos indicadores de permanência e de êxito. Sem essas informações é muito difícil melhorar o processo pedagógico.

Muitos gestores falam sobre o assunto, mas não tomam medidas concretas e efetivas para mudança desse quadro. Há uma frase de Albert Einstein muito pertinente para isso: “Loucura é a pessoa querer resultados diferentes, mas continuar fazendo tudo da mesma forma.”

Nos anos 90, quando atuava na Coordenadoria de Área percebi a importância de conquistar o interesse efetivo dos estudantes já nos primeiros dias para que eles não desistissem do curso. Por isso criamos o módulo motivacional “Introdução ao Curso de RAC”. Melhoramos o material didático para facilitar o aprendizado de conceitos mais abstratos (Figura 7). A partir dessa iniciativa, publiquei o livro “Introdução à Tecnologia da Refrigeração e da Climatização” pela Editora Artliber, que está em sua segunda edição. Também produzimos junto com alguns professores dezenas de videoaulas das aulas práticas e animações em flash.



FIGURA 7 — Aula prática da área de refrigeração.

Também elaboramos projetos para renovação dos equipamentos dos laboratórios e para aquisição de um laboratório móvel. A Fundação VITAE aprovou nossas iniciativas e, como resultado, criamos um Laboratório de Educação a Distância e um Curso de Qualificação Básica na área de Refrigeração e Ar Condicionado, totalmente gratuito, para profissionais da

área em todo o país. Posteriormente, devido à crise energética, participamos da criação de um Grupo de Pesquisas na área de eficiência energética.

Esse processo de inquietação me levou a concorrer à Direção do Câmpus São José, junto com as servidoras Nilva Schroeder e Silvana Ferreira Pinheiro e Silva. Eleitos para um mandato de quatro anos, procuramos atuar auxiliando os docentes, administrativos e alunos em busca da melhoria do processo de ensino aprendizagem. Promovemos ações de capacitação, fomentamos a consciência socioambiental, construímos novos espaços físicos, equipamos laboratórios, renovamos o parque de informática, climatizamos todas as salas de aulas, providenciamos acesso à internet em todas as salas, instalamos kits multimídia móveis, investimos na biblioteca, cuidamos dos espaços para elaboração das aulas, renovamos a sala de professores e melhoramos os espaços físicos dos servidores técnico-administrativos.

No decorrer da gestão, mais uma vez fomos contemplados com recursos da Fundação VITAE. Foi o segundo projeto aprovado em um intervalo de cinco anos. O resultado dele foi a integração das salas de aula, da sala de multimídias dos professores, da biblioteca e dos laboratórios interativos por meio das tecnologias de informação (Figura 8). O projeto também previa ainda a atualização do acervo de multimídia da biblioteca e a capacitação dos servidores em novas tecnologias.

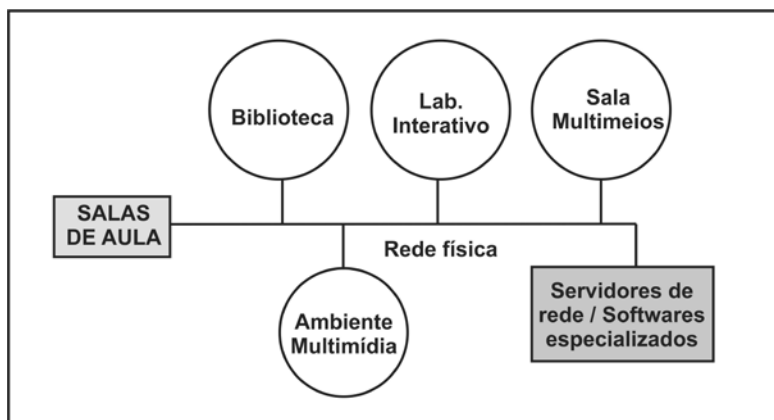


FIGURA 8 — Estrutura de integração do câmpus por meio da TI.

Durante os quatro anos de gestão do câmpus, procuramos não descuidar em nenhum momento das pessoas. Procuramos melhorar o clima organizacional, promovendo a boa convivência, a ética e a transparência. Os resultados da gestão foram contados no livro “Do discurso à ação – uma experiência de gestão participativa na educação pública”, 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.

Durante a gestão, adotamos alguns princípios da liderança servidora, que foram popularizados no Brasil com o livro “O monge e o executivo”. Seu autor, o americano James Hunter, tem quase quatro décadas de experiência em desenvolvimento de pessoas. Em inglês, o livro se chama *The server*, que significa “O servidor”. Os ensinamentos de James Hunter também se aplicam para nossa realidade porque somos servidores da educação e temos o compromisso de servir bem nossa sociedade. O autor mostra que os maiores líderes da história 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 se dispuseram a servir efetivamente”.

A liderança efetiva está associada ao ato de servir e a uma sólida conduta ética. Por isso adotamos a expressão: liderança ética e servidora.

O ex-jogador de basquete, Oscar Schmidt, o maior pontuador da história do basquete, diz em suas palestras que muitos pensam que ele tinha 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. Ele gosta de dizer que “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. Oscar sempre teve disciplina e isso o levava a liderar seus colegas. Se quisermos garantir a mudança efetiva de rumos, temos que influenciar nossos colegas a saírem da zona de conforto.

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? O líder indiano Mahatma Gandhi dizia que temos que ser a mudança que gostaríamos de ver no mundo: “Temos que dar o exemplo e mudar antes de desejar que o mundo mude”. Dizia também que 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 nossas vidas. Somos inteiros e temos que praticar diariamente a ética da reciprocidade até que ela se torne um hábito.

Nós tratamos nossos colegas e os servidores terceirizados com respeito? Tratamos bem os atendentes do ônibus, do avião, do posto de gasolina ou do restaurante? Muitas pessoas tratam as pessoas pelo cargo que ocupam e não pelo que elas são. Será que lembramos que cada ser humano é único e têm também seus sonhos? Muitos se esquecem de que nem todos tiveram as mesmas oportunidades na vida.

Tratar as pessoas com alegria faz toda a diferença nas relações. Nem sempre estamos de bom humor. Afinal somos humanos. Mas devemos entender conscientemente a importância de sermos gentis com todas as pessoas com que nos relacionamos. Exatamente como gostaríamos de ser tratados. Temos a convicção de que nós podemos deixar sempre uma marca positiva na vida das pessoas. Devemos refletir sempre se nossos alunos se tornam pessoas melhores depois de conviver conosco. Nós fazemos a diferença na vida deles? Alguns estudos afirmam que apenas 5% dos professores são lembrados pelos alunos depois de 20 anos. O escritor e filósofo Mário Sérgio Cortella, em seu livro “Qual a tua obra?”, nos convida à reflexão. Ele questiona: “As pessoas sentirão falta de você depois que você morrer? Somos importantes para nossos filhos, esposos e amigos? Fazemos 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 é o encontro das qualidades de um grande gestor com as qualidades de um grande líder. Em seus livros, 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, o que é um engano. O que podemos fazer é desenvolver em nossas crianças as habilidades de liderança desde cedo. Era o que pensava Dra. Zilda Arns em seu trabalho na Pastoral da Criança. Ela se preocupava em cuidar das mães durante toda a gestação. Ela dizia que isso era importante para gerar crianças saudáveis e os líderes do futuro. Seu legado e exemplo continuam vivos influenciando e inspirando milhares de pessoas em todo o mundo. Um líder ético e servidor continua inspirando as pessoas muitos anos depois de seu desaparecimento.

Se a ética está relacionada diretamente com a liderança, então o ensino da ética deve começar muito cedo. 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. O escritor Içami Tiba nos ensinou sabiamente em seus livros que quem ama educa e ensina limites na medida certa.

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

É importante, a cada dia, ser melhor do que éramos antes. Penso que o desenrolar de nossas vidas é como subir em uma escada. 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. Por isso não tem sentido a comparação de pessoas em seus diferentes estágios de desenvolvimento.

Voltemos à pergunta anterior: O que estamos fazendo hoje para nos tornarmos melhores educadores? O que fazemos para desenvolver a liderança de nossos estudantes? O que estamos fazendo para desenvolver nossas equipes? Como as atuais lideranças dos Institutos Federais estão acolhendo os novos servidores da chamada geração “Y”.

Nos Institutos Federais, o encontro da geração “Y” com os servidores das gerações mais antigas tem provocado muitos conflitos. Com a renovação do quadro de servidores, é necessária uma ação efetiva de liderança. Os gestores mais experientes devem ser exemplos para as novas gerações, inspirando por meio de valores e capacitando os novos servidores para que compreendam o papel efetivo dos Institutos Federais no desenvolvimento do país.

César Souza tem utilizado a expressão: “apagão de liderança” para explicar que o crescimento econômico recente do Brasil não foi acompanhado pelo desenvolvimento de novas lideranças. Muitas pessoas foram colocadas em posições de comando sem preparação.

Com a expansão do número de câmpus da rede de educação profissional e tecnológica muitos servidores sem experiência em gestão estão assumindo funções de destaque. Isso é perfeitamente normal dentro desse contexto. Mas o ideal é que todos os ocupantes de cargos nos Institutos Federais passassem por formação específica ao longo de suas carreiras. Nos câmpus e reitorias é fundamental desenvolver nos novos servidores a capacidade de trabalhar em equipe.

Atualmente, diversas empresas de grande porte 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 de contratadas. É mais fácil ensinar uma pessoa a fazer um balanço financeiro do que ensiná-la a apreciar o bom trabalho realizado pelos colegas e a se comportar de forma ética. 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. 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, começando por admitir que não sabe ouvir. 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 equilibradas.

Muitas pessoas confundem gerenciamento com liderança. A liderança não é um bom gerenciamento, mas sim um processo de influência que depende de valores, visão, comprometimento e inspiração.

O professor e escritor 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. Já 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.

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.

James Hunter enfatiza que uma liderança nem sempre faz o que as pessoas querem, mas sim aquilo que as pessoas precisam. A liderança ética e servidora precisa dizer exatamente onde as pessoas de sua equipe podem melhorar. As pessoas precisam saber se estão indo bem. Por isso é importante para as lideranças saber dar e receber *feedback*. A liderança ética e servidora é tornar as pessoas melhores. Uma forma de avaliar se nossa liderança está sendo efetiva é verificar se as pessoas que nos procuram saem de nossa presença

melhores do que quando chegaram. Será que quando terminamos nossas aulas nossos alunos saem melhores do que quando 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 ensinava: “Conhece te a ti mesmo”. A filosofia, tão importante para o desenvolvimento humano, foi banida de muitos currículos escolares brasileiros durante o regime militar. Essa questão já foi superada, mas muitas pessoas ainda não perceberam que a filosofia é uma aliada no processo contínuo de autodesenvolvimento. Vivemos em um mundo onde as mudanças acontecem com muita velocidade e isso está prejudicando a reflexão. Muitas pessoas não conseguem compreender quem são, quais são seus pontos fracos e pontos fortes, quais são suas expectativas de vida e o que realmente desejam para suas carreiras. Mesmo assim desejam liderar outras pessoas. Antes de liderar outras pessoas, temos que liderar nós mesmos.

Não podemos pensar que a liderança ética e servidora é agradável a todas as pessoas. O líder indiano 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 só aquilo que as pessoas queriam. Sua liderança foi construída pelo exemplo. Gandhi mostrou que um homem frágil pode induzir à transformação de uma nação inteira.

O ex-presidente sul-africano Nelson Mandela (Figura 9) ficou durante 26 anos preso (1964 a 1990) e começou a governar seu país aos 76 anos de idade como presidente eleito. Mesmo após sua morte, ocorrida no final de 2013, seus valores e ações continuam servindo de exemplo. Nos filmes “Longa Caminhada para a Liberdade” e “*Invictus*”, é possível conhecer um pouco mais sobre como ele conseguiu transformar 26 anos de prisão em tolerância.

Quando menciono esses grandes nomes, muitos podem pensar que nunca poderão ser eles próprios líderes, porque isso parece ser reservado para homens e mulheres extraordinários. Não é verdade. O objetivo foi apenas mostrar que apesar de estilos de liderança diferentes, todos 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 pessoas simples que souberam liderar suas famílias e suas comunidades. Elas agiram dentro de suas capacidades e fizeram a diferença. São lideranças reais agindo dentro de um determinado raio de influência.

Nos Institutos Federais podemos começar mudando o que precisa ser mudado a nossa volta. Podemos empreender em nossos espaços de trabalho. É o que chamamos de intraempreendedorismo. Para isso temos que estar atentos às oportunidades e apresentar boas soluções para os problemas que enfrentamos.



FIGURA 9 — Ilustração de Nelson Mandela.

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 em que o erro pode ser fatal. Basta pensar sobre o processo de formação de pilotos. 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 e, nesses casos, os erros podem ser fatais.

Todos nós podemos errar. A forma como 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 pelas suas ações, mas que julgamos nossos atos pelas intenções. Por isso, saber compreender empaticamente as pessoas é muito importante.

Ter a humildade de entender que não somos perfeitos e de que

precisamos aprender todos os dias é o primeiro passo para a melhoria contínua. Precisamos exercitar a humildade, aliada com uma dose de autoconfiança. 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 estejamos abertos para receber *feedback*. Devemos possibilitar que nossos colegas tenham a liberdade para expressar suas sugestões e para analisar nossos avanços e insucessos. Durante o período de trabalho na Direção do Câmpus São José realizamos reuniões com as lideranças formais e informais, fazendo três perguntas simples: onde estávamos acertando, onde estávamos errando e quais eram as sugestões. Esse *feedback* foi importante para o êxito da gestão.

Muitas pessoas se esquecem de que em todo grupo existem os líderes formais e os líderes informais, que são também formadores de opinião. Elas não ocupam os cargos, mas são respeitadas pelas pessoas. Ouvir a opinião das lideranças informais é tão importante quanto ouvir os líderes formais.

Muitas vezes não percebemos de forma consciente alguns comportamentos nossos que são inadequados. Para ampliar nossa visão podemos utilizar alguns conceitos desenvolvidos pelos pesquisadores Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955. Eles formularam o conceito da Janela de Johari (Figura 10), uma ferramenta que serve para analisarmos a forma como nos relacionamos com as outras pessoas. A partir desse instrumento, é possível aumentarmos o grau de lucidez nas comunicações interpessoais.

A janela de Johari é composta por 4 áreas: Eu aberto, Eu cego, Eu desconhecido e Eu oculto. Há aquilo que eu reconheço em mim e que os outros também reconhecem (área do Eu aberto). Há aquilo que desconheço em mim e que as pessoas também desconhecem (área do Eu desconhecido). Há aquilo que conheço em mim, mas que outras pessoas desconhecem (área do Eu oculto). E há ainda aquilo que os outros reconhecem em mim e eu desconheço (Eu cego). Com a Janela de Johari percebemos claramente porque é tão importante dar e receber *feedback*.

Não há uma receita pronta para promovermos 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.

Segundo Jack Welch existem quatro 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.

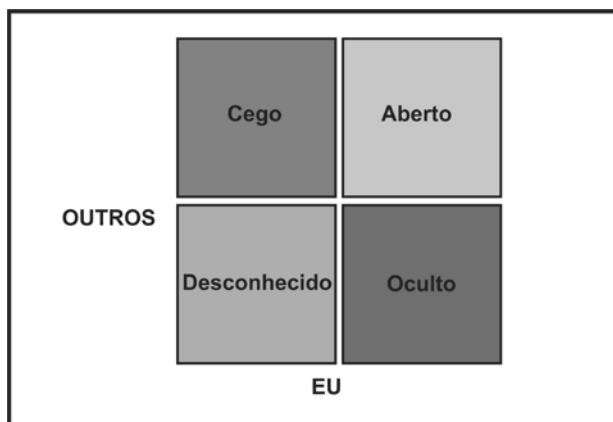


FIGURA 10 — Janela de Johari.

César Souza, em seu livro “Cartas a um jovem líder”, apresenta uma série de atitudes que deveriam ser praticadas e atitudes que deveriam ser eliminadas por todos aqueles que desejam se desenvolver como lideranças. Segundo César Souza, devemos fortalecer nossa perseverança, nossa capacidade de inovar, 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 de nossas instituições. E precisamos eliminar o negativismo, o pessimismo e o egoísmo em suas condutas.

Um líder não pode dizer uma coisa e fazer outra. Quando as palavras estão de acordo com as ações, a credibilidade e a influência do líder aumentam. 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.

A prática da liderança ética e servidora é um caminho e não um ponto de chegada. 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 feliz e fazendo as pessoas a nossa volta felizes. Devemos fazer a diferença na vida das pessoas. Isso vale para a gestão dos Institutos Federais e também vale para a gestão de nossas vidas.

Nos próximos capítulos, vamos explorar algumas habilidades importantes que precisam ser desenvolvidas pelas lideranças dos Institutos Federais. Entre elas destacam-se as habilidades de dar e receber *feedback*, de delegação e de priorização.

“Conta-me e eu esqueço. Mostra-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 funcionar e atingir as metas e resultados. Todos nós necessitamos receber uma avaliação sobre o desenvolvimento de nossas atividades (Figura 11).

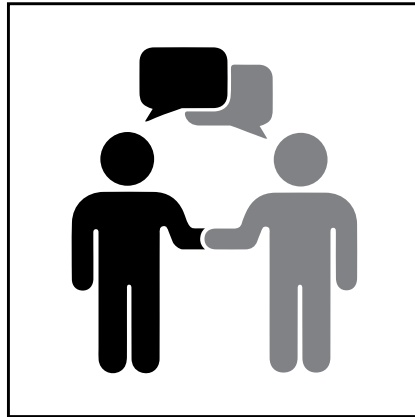


FIGURA 11 — A importância de dar e receber *feedback*.

A avaliação que não contribui para o processo de desenvolvimento das equipes não tem sentido de ser realizada. 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. Independentemente das avaliações serem positivas ou negativas, é importante que elas sejam frequentes e não apenas realizadas uma vez por ano.

Os gestores devem ser objetivos e imparciais. Segundo os especialistas, é fundamental que a avaliação negativa seja realizada sempre em particular, não expondo os avaliados ao constrangimento. 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. Por experiência aprendemos que uma crítica deve ser realizada sempre em particular, mas um elogio deve ser sempre público. Todos gostam de serem 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, posso sugerir algumas regras sobre como se dar *feedback*:

- a) Devemos iniciar a conversa de forma positiva, lembrando os resultados esperados para um determinado trabalho.
- b) Devemos explicar o que precisa ser melhorado, adotando uma abordagem construtiva.
- c) Devemos discutir as mudanças que devem ser adotadas para atingir um novo resultado.
- d) Devemos concluir encorajando nosso colega a se desenvolver e a superar as dificuldades, mostrando a ele que confiamos em sua evolução.

Nesse processo, é importante estarmos dispostos a ouvir atentamente o ponto de vista do avaliado. Ele pode, inclusive, trazer uma nova e inesperada leitura de contexto, que explique e justifique sua conduta. Uma sugestão dos especialistas é que não se utilizem generalizações tais como “sempre” e “nunca” durante os momentos de *feedback*.

Alguns especialistas utilizam a “técnica do sanduíche” (Figura 12) também conhecida como P-N-P (positivo, negativo e positivo).

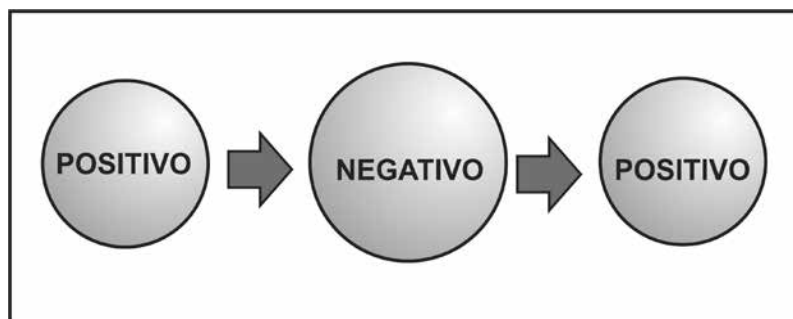


FIGURA 12 — Técnica de *feedback* P-N-P

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 precisa desses percentuais, concordamos com o fato de 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. 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 (Figura 13): cada um de nós tem uma régua de avaliação com uma escala numérica própria. Essa escala é fruto de nossos valores, experiências passadas e expectativas. Se a escala de nossa régua começa em -20 , será difícil usá-la para avaliar de forma imparcial os comportamentos das outras pessoas. O mesmo vale se nossa escala começa em $+20$.

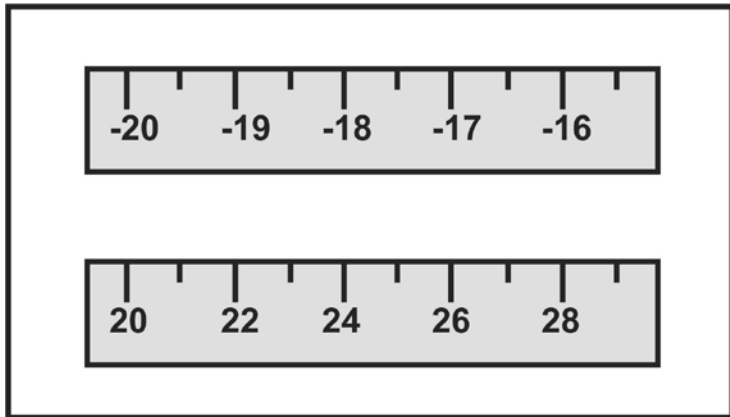


FIGURA 13 — Avaliando as pessoas com escalas erradas.

Nenhum ser humano é perfeito. E, mesmo com todo esforço e autoconhecimento, não temos como garantir que nossas percepções sobre o mundo tenham como referência o zero da escala da régua. Há pessoas que fazem julgamentos equivocados de outras pessoas 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 Jacob Levy 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-los no lugar dos meus e que tu possas arrancar meus olhos e colocá-los no lugar dos teus. Assim, tu me verás 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 correto (Figura 14).

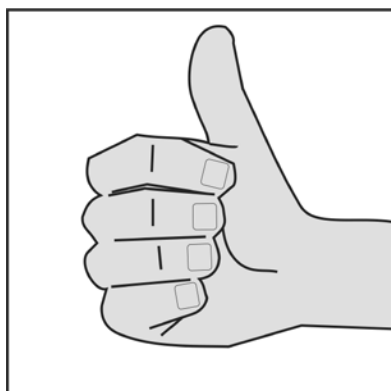


FIGURA 14 — Avaliação positiva ou negativa sempre é bem-vinda.

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 a 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 ou com uma crítica de forma madura. 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.

“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. Em suas palestras, Mário Sérgio Cortella diz 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 que relação tem a percepção do tempo com a liderança? Podemos lembrar que, se não sabemos gerir bem nosso tempo, provavelmente acharemos normal que nossas equipes também não saibam fazer isso.

Existe uma técnica chamada de “princípio de Pareto” que é muito útil, principalmente para as pessoas que têm dificuldade em priorizar. Esse princípio também é conhecido como “80-20” (Figura 15). Ele diz que, para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas. Podemos simplificar dizendo que, se temos 10 coisas para fazer, provavelmente 2 delas farão realmente a diferença.

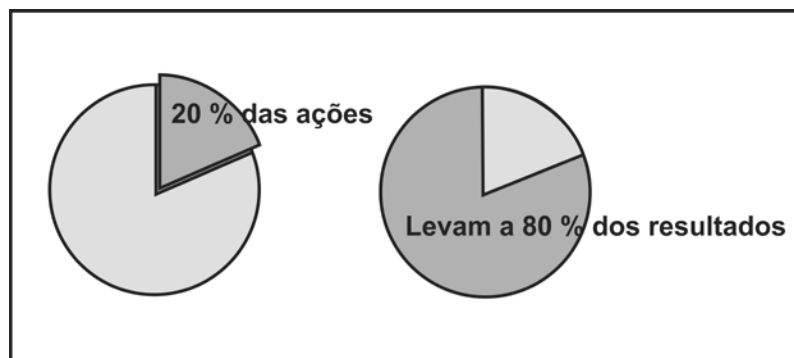


FIGURA 15 — Princípio de Pareto (80 – 20).

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 otimizar o gerenciamento do tempo. Uma técnica muito conhecida é a matriz GUT – gravidade, urgente e tendência (Figura 16). Nesse caso, os problemas são agrupados em quatro categorias: alta gravidade e baixa urgência, alta gravidade e alta urgência, baixa gravidade e baixa urgência e baixa gravidade e alta urgência.



FIGURA 16 — Matriz GUT de priorização.

O primeiro passo para montar a Matriz GUT é listar todos os problemas relacionados às atividades que se terá que realizar. Em seguida, deve-se 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	G x U x T	Ordem
Atraso na entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2º
Capacitação das equipes	3	3	1	9	3º
Defeitos na produção	5	5	5	126	1º
Aumento do consumo de água	3	2	1	6	4º

Tabela - Priorização com matriz GUT.

Recomenda-se que, no momento de se atribuírem as notas, sejam considerados os seguintes fatores: nota 5 para extremamente grave e que precisa de ação imediata pois está piorando rapidamente; nota 4 para muito grave e que piorará em pouco tempo; nota 3 para grave e que deve ser resolvido o mais rapidamente possível pois vai piorar; nota 2 para pouco grave e de pouca urgência, cuja tendência é piorar a longo prazo; nota 1 para sem gravidade, sem urgência e que não mudará.

O Dr. Álvaro Prata costuma dizer 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 fazer exames. Quando uma pessoa se apaixona, 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 de trabalhar por motivos de saúde. Muitas pessoas só reduzem seu ritmo após um infarto. 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.

É interessante lembrar que, se assistimos a duas horas de televisão por dia, estamos gastando mais de 500 horas por ano na frente da televisão. Uma parte desse tempo poderia ser investida no processo de autodesenvolvimento. Muitos cursos de especialização têm carga horária de 360 horas.

Para ilustrar a importância da mudança de pequenos comportamentos e da redefinição das prioridades, podemos lembrar o chamado “efeito borboleta”, segundo o qual o bater de asas de uma borboleta pode provocar grandes transformações do outro lado do mundo. Evidentemente se trata de uma figura de linguagem, mas pequenas mudanças de hábitos trazem grandes resultados ao longo dos anos. O enunciado do “efeito borboleta” tem sua base nas investigações do meteorologista Edward Lorenz no final dos anos 60. Ele percebeu que um erro muito pequeno (nas casas decimais) nos dados de entrada de um programa que fazia a previsão rudimentar das condições atmosféricas produzia erros consideráveis após a simulação.

Apesar de parecer sombrio, precisamos ter a consciência de que todos os dias morrem quase 150 mil 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. 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”, costumava proferir excelentes apresentações para ensinar as pessoas a definir aquilo que é realmente importante. Ele ensinava que “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. Algumas lideranças ficam sobrecarregadas porque não aprenderam a delegar direito e não sabem dizer “não” para novas tarefas quando já estão sobrecarregadas. Outras lideranças não aprenderam ainda a lidar com os “ladroes de tempo”: correio eletrônico, internet, Facebook, orkut, MSN entre outros.

A experiência tem demonstrado que é interessante aproveitarmos o início da manhã para organização da agenda. Depois de um dia de trabalho é interessante a realização de uma avaliação rápida sobre o que foi possível ser realizado. Não podemos levar 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 a 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 (Figura 17).



FIGURA 17 — A importância do uso eficiente do tempo.

Para maior eficiência na organização das atividades cotidianas, sugerimos a adoção dos 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. Nesse período, podemos nos concentrar melhor e concluir questões que não podem ser delegadas ou realizadas em grupo. Precisamos também compreender os motivos pelos quais temos tantas questões urgentes no dia a dia.

Muitas pessoas deixam as ações importantes para a última hora, por esquecimento, desorganização ou ainda pela falta de acompanhamento daquilo que foi delegado. Alguns especialistas dizem que a maior parte daquilo que é urgente foi importante um dia.

Para ressaltar a importância da gestão eficiente do tempo, podemos lembrar que um grande pensamento do mestre espiritual tibetano Dalai Lama: “Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem do presente, de forma que acabam por não viver nem no presente nem no futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.”

No próximo capítulo, apresentaremos algumas informações sobre delegação, que se bem realizada, também pode contribuir muito para a gestão eficiente do tempo.

“Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra diretamente no coração.” Nelson Mandela

6. A IMPORTÂNCIA DA DELEGAÇÃO

É consenso na administração que um líder deve saber delegar (Figura 18). Há pessoas que são muito produtivas individualmente e por isso são promovidas. Mas, mesmo sendo competentes, elas nem sempre sabem como liderar suas equipes, principalmente por não saber repassar atividades que faziam tão bem antes da promoção. Nesses casos, o risco que se tem é a perda de uma pessoa muito produtiva e o ganho de um péssimo gestor.

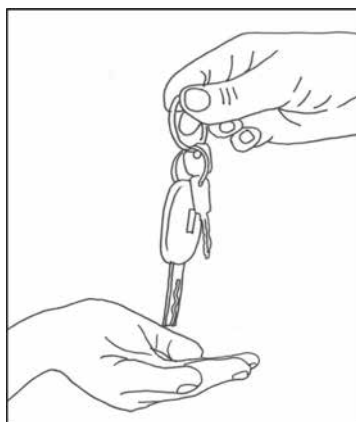


FIGURA 18 — Delegando com autoridade e responsabilidade.

O líder que não sabe delegar acaba não desenvolvendo sua equipe para que ela tenha autonomia.

Muitas vezes um imprevisto pode “tirar de cena” a liderança, e isso pode representar um grande problema para a instituição. No mundo empresarial é comum dizer-se que quem não sabe delegar, não prepara ninguém para o seu cargo e fica preso eternamente nele. Ou seja, quem não aprende a delegar acaba prejudicando a própria carreira. Esse conceito se aplica perfeitamente aos Institutos Federais durante cada processo de transição de gestão.

De maneira simplificada, delegação é o ato de transferir determinado nível de autoridade para realização de determinada tarefa. A delegação permite que o líder vá conhecendo melhor o potencial para liderança de cada membro da equipe. Saber distribuir autoridade dentro do limite da capacidade de cada componente do grupo é o segredo da boa delegação.

Há pessoas que são incapazes de confiar em outras e por isso não delegam. Algumas até dizem com orgulho: “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.

Os especialistas são unânimes em afirmar que na arte da delegação o grande desafio é dar a tarefa certa à pessoa certa, permitindo um grau de liberdade para que o trabalho seja realizado de forma eficiente.

Também é preciso compreender que delegar não significa “se livrar” de determinada ação. A liderança delega a autoridade para execução, mas nunca perde a responsabilidade sobre a ação. Se algo der errado, a responsabilidade continua sendo da liderança, que deveria acompanhar o desenvolvimento da ação, orientando sempre que perceber dificuldades. O “triângulo da delegação” (Figura 19) é muito utilizado para visualização do processo de delegar.

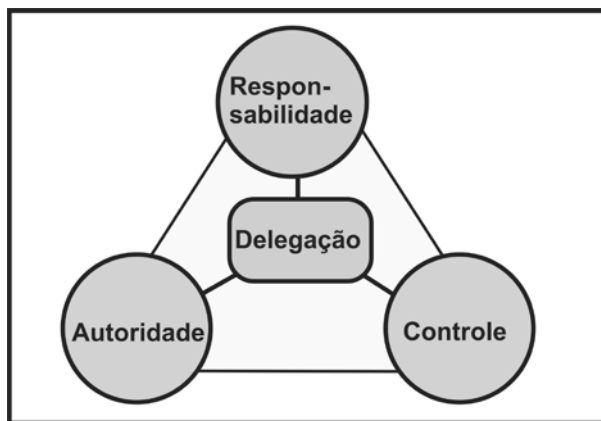


FIGURA 19 — Ilustração do triângulo da delegação.

Não podemos delegar apenas a responsabilidade para realização de uma tarefa sem considerar o nível de autoridade necessária para

que as coisas aconteçam e sem o controle sobre o processo para que o resultado seja alcançado.

A ex-Reitora do IFSC, Prof.^a Consuelo Sielski Santos, deixava bem claro nas reuniões que os pró-reitores eram os responsáveis pelos erros e acertos de suas equipes. Segundo ela, de nada adianta culpar as pessoas que são subordinadas. Essa afirmação era pertinente, porque a responsabilidade pela capacitação e desenvolvimento das equipes era dos pró-reitores. Se o líder conhece o potencial de sua equipe e sabe em que pontos ela precisa ser desenvolvida terá a clareza de como é possível delegar dentro da capacidade de cada um.

Saber delegar possibilita maior eficiência no desempenho da liderança e, por isso, essa é uma habilidade que precisa ser desenvolvida. A partir de experiência pessoal e da análise das recomendações mais comuns dos especialistas, pode-se afirmar que não há uma receita pronta para a delegação. Muitas vezes aprendemos da pior maneira: errando. Porque delegar envolve riscos que precisam ser assumidos como forma de crescimento da equipe. Mas existem alguns princípios básicos para se delegar melhor.

Temos que conhecer bem nosso banco de talentos e aprender a confiar nas pessoas. Nos Institutos Federais, devido à natureza da gestão pública, algumas vezes não temos à disposição as pessoas mais preparadas para as atividades que precisam ser desenvolvidas. Por isso a delegação está associada a um trabalho de capacitação permanente. Se não confiamos integralmente na capacidade da equipe, temos obrigação de ajudá-la a desenvolver as habilidades necessárias para que ela possa assumir cada vez mais responsabilidades. Porque o princípio básico é: sem confiança não há delegação eficaz. Cada ser humano 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 desagradável, porque passa o recado: “Eu não confio em você”.

Quando delegamos é importante que as pessoas recebam os meios para realização da tarefa e que elas tenham conhecimento dos momentos em que haverá acompanhamento dos resultados parciais. Quando as pessoas não recebem as informações adequadas e não são acompanhadas, são grandes as chances de fracasso. A delegação sem cuidados pode prejudicar a carreira das pessoas. Sabemos que cada ser humano se desenvolve em seu tempo e por isso, apressar esse processo pode significar a queima de etapas e a perda de talentos. As chances de sucesso são maiores quando escolhemos as pessoas certas para desenvolver as ações delegadas, orientamos, providenciamos as condições necessárias e acompanhamos a execução, conforme ilustrado anteriormente (“triângulo da delegação”).

Mas, mesmo com essas preocupações, temos que ter a compreensão de que erros acontecem e fazem parte do aprendizado. Por isso temos que saber que tipos de atividades podemos delegar. Se o líder não tem experiência em delegação deve começar aos poucos, repassando primeiro as 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 também é importante. As pessoas vão aprender com os erros e saberão como evitá los em uma próxima oportunidade. Afinal todos nós aprendemos errando e acertando. Mas importante é também louvar o trabalho bem realizado. Isso vai encorajar as pessoas da equipe a fazer cada vez melhor seu trabalho.

“Colocas 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 poderiam 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 (Figura 20); temos que ser precavidos ao organizar editais de concursos, licitações e provas, 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.



FIGURA 20 — Ética da reciprocidade para mediação de conflitos.

A conduta ética é o maior diferencial de um gestor e o primeiro passo para colocá-lo na estrada da liderança. Warren Bennis afirmou que “Liderança é caráter em ação”. Ousamos dizer que “liderança é ética em ação”.

É comum existirem dúvidas sobre o real significado das palavras ética e moral e caráter.

A confusão aumenta quando pesquisamos suas definições no dicionário. Não temos a intenção de elaborar conceitos definitivos. De maneira simples podemos dizer que caráter é a soma de nossos hábitos. A palavra ética tem origem da palavra grega *ethos*, que se refere ao modo de ser e de pensar de uma pessoa. Já a palavra moral está relacionada à obediência de normas e costumes.

Como podemos observar, esses termos possuem significados parecidos. Como não é objetivo deste texto aprofundar nos conceitos, e sim discorrer sobre aplicações na gestão dos institutos federais, sugerimos que os mais interessados se aprofundem no assunto por meio das Referências Bibliográficas. No livro: “Justiça, o que é fazer a coisa certa”, Michael Sandel analisa de forma brilhante estas questões. 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 sóbrios novamente”.

Considerando que a moralidade é um dos princípios constitucionais, é importante registrar que tanto a iniciativa pública quanto a privada enfrentam 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 Organização Não Governamental 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.

São tantos os escândalos na política brasileira que há sempre o risco de que sejam aceitos como uma espécie de “característica cultural”. Muitos brasileiros já até se esqueceram da violação do painel de votações do Senado, de Paulo César Farias, da violação de sigilo bancário do caseiro, da violação de sigilo do 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, da “taxa de sucesso”, dos desvios de recursos das obras do Tribunal de Justiça, do “escândalo do mensalão” e das suspeitas de “caixa dois” das campanhas eleitorais.

Mas um movimento nacional está sendo organizado nos últimos anos para denunciar e combater a corrupção. A proposição do Projeto de Lei popular da Ficha Limpa, que contou com mais de um milhão de assinaturas é um marco na sociedade brasileira. A aprovação da Lei de Acesso à Informação também

significou 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 de honestidade deve ser combatida por todas as instituições públicas e privadas. Devemos disseminar nos currículos momentos específicos para a reflexão sobre as condutas éticas e antiéticas. Problemas como *bullying*, cola, plágio de trabalhos escolares, desrespeito aos servidores, *ciberbullying* têm sido cada vez mais tratados pelos gestores educacionais. A discussão desses assuntos com transparência contribui para a formação de profissionais mais íntegros.

Recentemente encontramos o resumo de uma pesquisa nas universidades americanas (Revista Nature, volume 466). Ela mostra que a falta de ética é um problema não só dos brasileiros. Uma pesquisa com 2.599 cientistas revelou que 84% deles já haviam presenciado pelo menos um incidente ético em seus laboratórios e que 63% deles tentaram intervir para resolver.

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

Os Institutos Federais brasileiros, que têm 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 e sobre conflito de interesses. Podem promover autoavaliações e colocar esse assunto em pauta em todos os momentos possíveis.

Há uma riqueza de oportunidades para os docentes tratarem sobre ética 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, por exemplo. Diversos programas de televisão já mostraram que alguns profissionais de manutenção trocam peças boas sem necessidade para obtenção de lucros maiores.

Compreender conflitos éticos nem sempre é fácil. Por exemplo, se a propaganda de cigarro é proibida porque se sabe que o cigarro faz mal à saúde, por que se continua permitindo a venda de cigarros? E por que se permite a propaganda de bebidas alcoólicas em um país com número alarmante de acidentes automobilísticos? Na visão dos governos, os impostos são mais importantes que a saúde e a segurança da população?

Normalmente reitores, diretores de câmpus, pró-reitores, coordenadores de área necessitam lidar com diversos conflitos éticos todos os dias. Muitos deles são simples e facilmente podemos encontrar respostas no Portal da Comissão de Ética Pública: <http://etica.planalto.gov.br/publicacoes>. Outros exigem muita reflexão.

Devemos sempre 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.

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 (Figura 21).

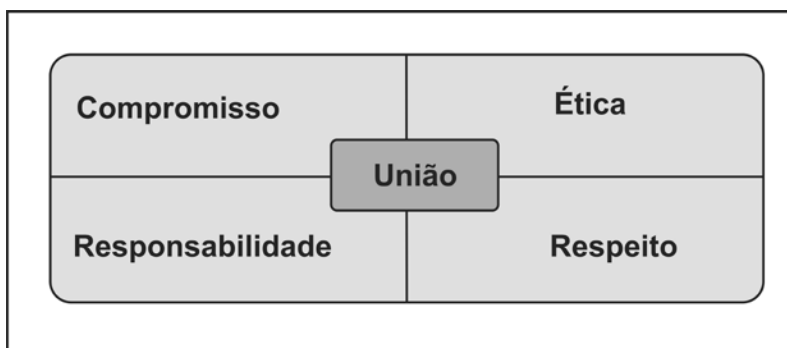


FIGURA 21 — Atitudes que melhoram o clima organizacional.

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 a sua volta”. Fica evidente que 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 apresentamos 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 ética 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 auto-avaliação sobre ética; realizando Seminários anuais sobre ética em cada câmpus e na reitoria; 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 servidores, formando subcomissões de éticas nos câmpus para auxiliar as comissões centrais de ética, articulando a Ouvidoria e a Comissão de Ética.

Para finalizar apresentamos alguns conflitos éticos comuns:

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? O professor conhece o Estatuto da Criança e do Adolescente? Ele 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? Existe um código de conduta tratando dessa questão em sua instituição? 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? Há no Código de Conduta Ética vedação expressa desse recebimento?

d) 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?

e) 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. Mas para isso devem ter condutas exemplares e promover ações concretas para desenvolver comportamentos éticos nos estudantes e servidores.

“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

8. LIDERANDO O PROCESSO DECISÓRIO PARTICIPATIVO

O Brasil viveu, no ano de 2013, uma crise de representatividade. O que se ouviu nas ruas é que falta ética na política e que os serviços públicos são precários. Os manifestantes deixaram claro que não confiam nas estruturas partidárias e que classe política parece não representar os reais interesses da população. A sensação popular é que a sociedade paga muitos impostos e recebe pouco em troca. A insatisfação popular se mostrou difusa, mas ficou claro que não era direcionada exclusivamente ao poder executivo, legislativo ou ao judiciário. A responsabilidade por tamanha insatisfação pode ser creditada a todas as instâncias da república brasileira. A crise atingiu as prefeituras, câmaras de vereadores, os poderes executivos estaduais, as assembleias legislativas e a esfera federal. A população percebeu que também é responsável pelos destinos do país e que a omissão e a conivência são os combustíveis da corrupção. Não adianta cobrar o exemplo da classe política se cada um não fizer a sua parte.

O aprendizado da crise de 2013 pode ser absorvido em todos os níveis e instituições. A sociedade exige melhoria dos serviços públicos, mais eficiência na gestão dos recursos, mais transparência e ética. Quer ser ouvida pelos seus representantes. Nesse contexto, todos os Institutos Federais devem cumprir bem o papel que lhes cabe.

Fazemos parte de uma rede de Instituições de Educação, Ciência e Tecnologia. Atuamos dentro dos princípios constitucionais e temos o dever de prestar serviços de excelência para nossa sociedade. Essa, aliás, é uma preocupação que está explícita na missão do IFSC e de diversos outros institutos: “Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão”.

Não basta formarmos bons profissionais. Eles devem ser educados para a cidadania. Não basta difundirmos conhecimento científico e tecnológico. Precisamos desenvolver o conhecimento e atuarmos como um centro de excelência. Para que a missão dos Institutos Federais seja alcançada, precisamos garantir a participação da comunidade interna e da externa. Somos milhares de servidores e estudantes, e podemos encontrar juntos as soluções para nossos desafios diários se trabalharmos de forma solidária.

Essas ideias se aplicam a todos os Institutos Federais. Conhecendo outros reitores e a partir da experiência concreta do IFSC, do IF Farroupilha e do IFPR tenho a convicção de que a participação ativa tem o poder de promover a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem. A gestão participativa é a forma mais eficiente de se fazer gestão, pois é a que gera maior grau de comprometimento, porque as pessoas se sentem parte de um todo (Figura 22).

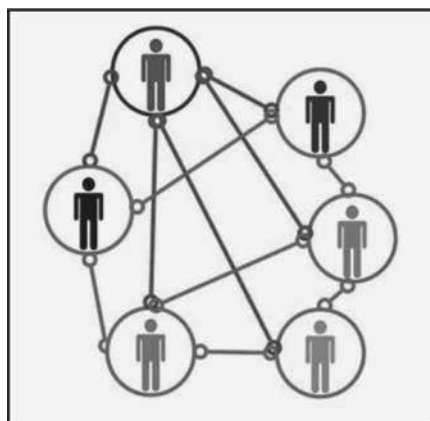


FIGURA 22 — A integração da comunidade no processo decisório.

Há pouco comentei sobre a missão do IFSC e sobre o nosso desafio de formar profissionais cidadãos. E isso nos remete ao que significa *cidadania*. Essa palavra possui diversos significados dependendo de cada cultura. Uma definição mais simples seria: “É o conjunto de direitos e deveres ao qual um indivíduo está sujeito em relação à sociedade em que vive”. E, quando falamos em direitos e deveres, pensamos logo na Constituição Federal. Nossa Constituição de 1988 é chamada de “Constituição cidadã” porque foi construída após duas décadas de regime militar, quando prevaleceu o estado de exceção. No seu Artigo 206, consta: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; [...] III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; [...] V – valorização dos profissionais da educação escolar, VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]”.

O Câmpus São José do IFSC foi um dos primeiros câmpus do país a instalar o Colegiado da Comunidade Escolar, em 1991. Esse fato foi reflexo da Constituição Federal recém-aprovada. Mais tarde, em 1996, a Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional também fez referência à forma como o ensino brasileiro deve ser organizado. O Artigo 14 da LDBE determina que: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

A Constituição Federal e a LDBE deixam claro que a participação na gestão escolar é um direito dos estudantes, dos profissionais da educação e da sociedade como um todo. Não se trata de uma concessão do dirigente. Por isso é importante que a participação ocorra com qualidade. Garantir essa participação é obrigação de todos os gestores escolares brasileiros, sejam eles reitores ou diretores das instituições de ensino.

Os regimentos legais dos Institutos Federais estão definidos em seus estatutos, que têm como um dos seus objetivos a garantia de que a estrutura administrativa atue em sintonia com os diversos órgãos consultivos e deliberativos. Os estatutos e os regimentos gerais definem as atribuições dos detentores dos cargos comissionados e dos colegiados, comissões e Conselho Superior.

Conforme ressaltamos anteriormente, a Constituição Federal garantiu a participação da comunidade interna e externa na tomada das decisões nas instituições educacionais e isso significa que o reitor ou o diretor do câmpus não tem o direito e o poder de tomar todas as decisões sozinho. O mesmo poder que atribuiu autoridade aos gestores é o que garante que ele seja compartilhado pela sociedade. Mas isso não significa um esvaziamento do poder do reitor ou do diretor. Suas atribuições estão claramente definidas no estatuto e no regimento geral. As competências dos conselhos e Conselho Superior também estão claramente definidas. E na administração pública só é possível fazer aquilo que está previsto em lei. O Conselho Superior (Figura 23) é o centro do processo decisório, tendo o reitor como seu presidente.

Os Conselhos Superiores nos Institutos Federais foram instituídos por meio do Artigo 10 da Lei nº 11.892/2008, que transformou os CEFETs em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

“Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos câmpus que integram o Instituto Federal.

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.”

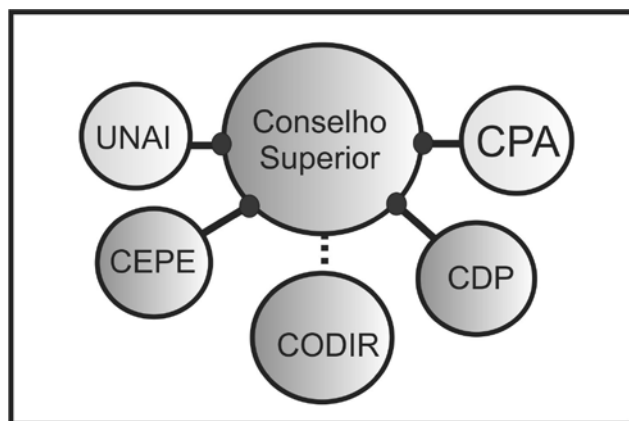


FIGURA 23 — O Conselho Superior como centro das decisões.

Por ato legal, o Conselho Superior é o fórum máximo de deliberação dos Institutos Federais. Dentro do princípio constitucional de que a educação deve ser organizada de forma democrática, os institutos possuem estes espaços democráticos para discussão coletiva e deliberação das questões mais importantes. 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 as missões institucionais sejam alcançadas, sempre se respeitando os princípios da administração pública.

Do ponto de vista estratégico, o Conselho Superior é que garante que os Institutos Federais tenham uma *identidade*. Esse fato decorre das competências do Conselho Superior: aprovação do planejamento, da proposta orçamentária anual, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI), da prestação de contas, 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 câmpus 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. Por esse motivo, não compete ao Conselho Superior deliberar sobre planos de carreira, por exemplo, pois isso não está previsto em suas atribuições. 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.

Esse é um ponto polêmico, mas importante: mesmo sendo órgão deliberativo máximo, o Conselho Superior não pode deliberar contrariando a legislação vigente, pois isso se caracteriza como um ato nulo. O Conselho Superior pode até fazer considerações sobre determinada legislação, avaliando seu teor e propondo alterações para encaminhamento aos parlamentares e para o MEC. Por isso é importante que os Conselheiros tomem suas decisões conhecendo bem 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. São fundamentais 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.

O processo decisório participativo permite que os desafios institucionais sejam superados considerando diversos pontos de vista. Cada pessoa naturalmente enxerga o mundo a partir de seus referenciais. Encontrar a melhor solução para os desafios institucionais exige trabalho em equipe e respeito à pluralidade de ideias.

Para fins de ilustração dessa preocupação com a soma dos diferentes pontos de vista, mostra-se a Figura 24 a seguir.

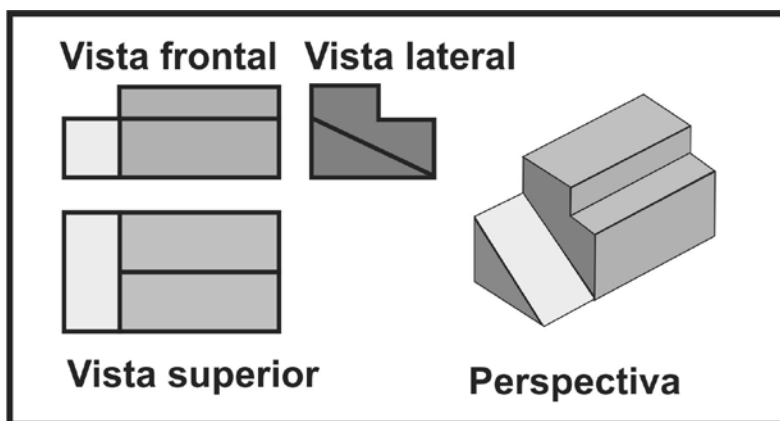


FIGURA 24 — Vistas ortogonais e perspectiva de uma peça.

O que cada um enxerga depende muito de seu ponto de visão e da forma como abordamos os problemas. A vista isométrica (perspectiva) só pode ser compreendida se entendermos as 3 vistas ortogonais da peça.

Há pessoas que só conseguem enxergar a vista superior, outras a vista frontal e outras apenas a vista lateral. Tudo vai depender da posição espacial destas pessoas.

Abordando o papel dos conselhos, comissões e colegiados, pode-se dizer que as principais funções de todos eles são a qualificação do processo decisório e a educação para a cidadania (Figura 25).

Em uma escola, temos o dever de praticar o que acreditamos ser nosso ideal de sociedade. Nossos estudantes são as lideranças do presente e do futuro. É fundamental para a sociedade criar um ambiente onde os estudantes compreendam a importância da participação como representantes

nos colegiados, sejam eles do câmpus ou dos cursos, como representantes de classe e membros dos centros acadêmicos, grêmios estudantis e diretórios centrais. A participação dos estudantes nesses fóruns de decisão possibilita aos mesmos exercitarem a cidadania desde cedo e viverem um aprendizado que terá influência decisiva em suas vidas como profissionais cidadãos. Também é importante que todos os participantes do Conselho Superior nunca se esqueçam de que a instituição tem por objetivo garantir a melhor formação profissional possível para seus estudantes, otimizando os recursos disponíveis.



FIGURA 25 — Ilustração do papel dos Colegiados.

A Lei 11.892/2008 também criou o Colégio de Dirigentes, mas deu a esse o caráter consultivo ao reitor. A sociedade civil não participa do Colégio de Dirigentes. Esse fórum tem participação restrita ao reitor, aos diretores dos câmpus 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 a maioria das normas e procedimentos sejam comuns a todos os câmpus, garantindo assim uniformidade da gestão.

No entanto, é preciso que se considerem as peculiaridades regionais no momento de se criar as regras. O desafio dos dirigentes é estabelecer limites entre o que precisa ser normatizado para todos e o que pode ser diferente tendo em vista diferenças regionais. Esses limites estão relacionados ao

binômio identidade institucional *versus* autonomia dos câmpus, um desafio sempre presente para os gestores da reitoria e dos câmpus.

O Colégio de Dirigentes 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 e novas diretrizes / projetos do MEC.

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, o reitor deve encaminhar votação simbólica para ter clareza do posicionamento dos participantes. Após ouvir com respeito e paciência a opinião de todos, o reitor tem poderes para adotar ou não esse posicionamento como resolução. Isso não se caracteriza como um ato de autoritarismo e deve ser entendido como o exercício legítimo da autoridade concedida ao reitor pela comunidade na sua eleição. Considerando que as legislações muitas vezes não são claras, algumas decisões trarão riscos jurídicos ao reitor, mesmo que sejam tomadas pensando na melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

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.

Nos câmpus dos Institutos Federais, é importante também a existência de colegiados consultivos aos diretores-gerais. Nesses espaços, os professores, alunos, administrativos e representantes da sociedade civil podem discutir os problemas que afetam o desenvolvimento do processo educacional. Esses colegiados têm também um papel pedagógico e auxiliam aos diretores na escolha da melhor decisão.

Para finalizar, não poderíamos deixar de lembrar que todo processo decisório só é realmente efetivo se as decisões refletirem de alguma forma na melhoria do aprendizado dos estudantes.

*“Nunca se deve complicar o que pode ser feito de maneira simples.”
Dra. Zilda Arns*

9. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

A sabedoria popular diz que não há vento favorável para aqueles que não sabem onde 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 de se organizar um planejamento. É comum representar os ciclos de planejamento pela sigla “PDCA”, que significa: planejar, desenvolver, checar e agir (Figura 26).

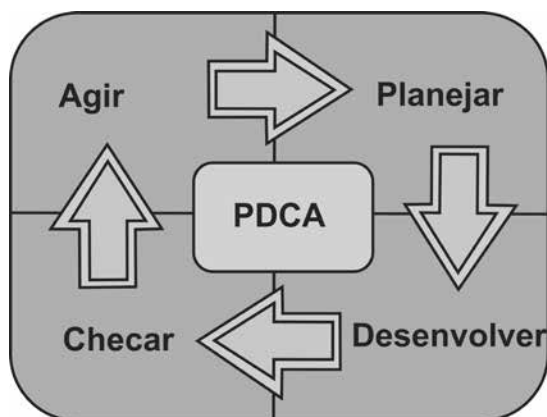


FIGURA 26 — Ilustração do ciclo de planejamento.

Segundo o escritor Idelbrando 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”. O processo de planejamento está associado à determinação dos objetivos e ao detalhamento dos caminhos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Nos Institutos Federais é fundamental a participação dos estudantes, servidores e sociedade civil organizada no planejamento. As pessoas

precisam ser parte do processo, pois isso aumenta o comprometimento na execução das ações planejadas.

Quanto mais simples for a metodologia de planejamento utilizada, maior é a participação da comunidade acadêmica. Nos Institutos Federais, muitas vezes, o planejamento é elaborado e implementado por pessoas que não são formadas em administração. Isso não quer dizer que não saibam planejar. Todo dia, mesmo antes de sairmos de casa, elaboramos um planejamento operacional empírico ao pensar sobre quais serão as atividades que serão realizadas durante o dia.

Contudo, para atividades mais complexas envolvendo recursos públicos e milhares de estudantes e servidores é fundamental a aplicação das diversas técnicas de planejamento desenvolvidas pelos especialistas em administração. Em cinco anos um Instituto Federal de porte médio investe um volume de 1 bilhão de reais na educação profissional e tecnológica. Não é possível se planejar a aplicação de um volume tão expressivo de recursos de forma empírica. 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. A maioria delas começa com a definição dos pontos fracos e pontos fortes da instituição. Também devem ser avaliadas as ameaças e oportunidades externas.

Por experiência, recomendamos que o planejamento se inicie com o levantamento de informações qualitativas e quantitativas (diagnóstico). Essas informações poderão ser obtidas dos relatórios oficiais, do SISTEC, dos sistemas de gestão, do Relatório da CPA – Comissão Própria de Avaliação, do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, de pesquisas *on-line*, de pesquisa de clima organizacional, de reuniões com egressos, da sociedade civil e dos alunos, professores e administrativos.

Como exemplo de informações necessárias na fase de diagnóstico pode-se citar o levantamento do número de alunos presenciais e de EAD, de docentes, de técnico-administrativos, de substitutos, de funcionários terceirizados, da área construída, do número de salas de aula, do número de computadores com menos de quatro anos de uso, da velocidade de internet, das obras em andamento (metros quadrados e finalidade), do orçamento previsto, do orçamento já executado (detalhado), dos gastos com diárias e passagens, da situação dos colegiados, do organograma, dos sistemas implantados, entre outras. O diagnóstico ou avaliação tem por objetivo avaliar a condição atual de maneira precisa. Na Figura 27, apresenta-se uma sugestão das etapas de planejamento de um câmpus. Esse ciclo pode ser aplicado em cada um dos quatro anos de gestão.

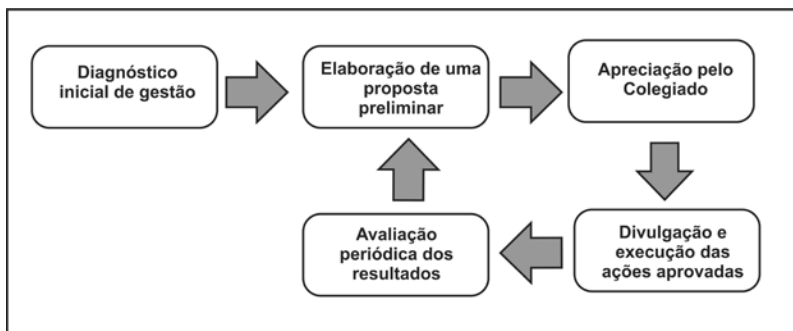


FIGURA 27 — Esquema de planejamento em um câmpus.

Para estabelecermos as ações do planejamento, temos que conhecer onde queremos chegar. Se tivermos clareza de nossa posição atual e as metas que queremos atingir, 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.

É de conhecimento comum que ninguém deve começar a construir uma casa sem antes elaborar um bom planejamento, também chamado na construção civil de projeto executivo (Figura 28). Para a gestão pública dos Institutos Federais vale o mesmo princípio.

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. Isso não significa que as rotinas da instituição sejam abandonadas. Este 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*, que pode ter muitas definições. Uma conceituação bastante conhecida é a de Maximiliano: “Projeto é um

empreendimento finito, com objetivos claramente definidos, em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização”.



FIGURA 28 — O planejamento deve preceder à ação.

É importante, sempre que possível, associar as ações em programas bem definidos, o que facilita a compreensão e acompanhamento da execução do planejamento. Ao final da priorização, é necessário discutir como as ações serão executadas, em que prazo e quem serão os responsáveis. Mas é preciso destacar uma pessoa específica para ser o responsável principal de cada ação. Isso vai comprometê-la na busca dos resultados e vai ajudá-la a motivar 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 a publicação no site permite que os demais câmpus possam conhecer as boas práticas dos colegas. O nível de execução das ações deve ser acompanhado mensalmente por meio de gráficos, cronogramas e indicadores percentuais.

Cada vez mais estou convencido de que nas salas dos reitores, dos pró reitores e dos diretores dos câmpus deveriam existir telas de monitoramento dos principais indicadores dos institutos. E nessas telas deveriam ser emitidos alertas quando determinados indicadores são considerados críticos. Isso acontece nas salas de algumas diretorias de TI dos Institutos, onde os

monitores ficam o tempo todo passando informações sobre o desempenho dos servidores de rede, informando inclusive os picos de acesso e temperaturas dos equipamentos. Tal qual a cabine de um avião, que tem inúmeros mostradores e telas de monitoramento, essa deveria ser a sala de um gestor público moderno. Nesse sentido, a SETEC está iniciando um interessante trabalho de acompanhamento da rede federal por meio de indicadores que estarão acessíveis nos sistemas integrados.

Para concluir, lembro que é fundamental que ações sejam acompanhadas de metas claras e mensuráveis. Isso permite que os gestores e a comunidade acadêmica possam compreender o quão perto estão dos objetivos institucionais. Ressalto sempre que o foco dos Institutos Federais são os estudantes. Por isso é de se esperar que tenhamos no planejamento ações, metas e indicadores relacionados à permanência e êxito bem definidas e de fácil visualização. Todos devem estar comprometidos com o combate à evasão e ao fracasso escolar. Devemos trabalhar com o objetivo de melhorar os indicadores de permanência e êxito pleno de nossos estudantes.

Por isso precisamos escolher os indicadores mais adequados para a educação profissional e tecnológica e estabelecer quais são os níveis aceitáveis para cada um deles. Por exemplo, será aceitável um índice de evasão de 20% por fase para uma turma? Numa turma de 40 estudantes de uma turma hipotética dos cursos integrados, isso representaria a permanência de apenas sete alunos na oitava fase do curso. Felizmente, normalmente os cursos técnicos integrados têm uma taxa de evasão bem mais baixa. Mas o raciocínio tem o objetivo de mostrar que níveis aceitáveis de evasão são difíceis de se estabelecer. É preciso refletir também que os Institutos Federais possuem políticas de inclusão bem estabelecidas e isso têm relação com os índices de evasão. Conhecer em detalhes os indicadores institucionais é o melhor caminho para combater a evasão a partir de ações estratégicas.

“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

Nesse capítulo, aborda-se a importância da transparência para a construção de um ambiente de confiança e para a melhoria do clima organizacional. Sem transparência não existe democracia plena.

Podemos comemorar o fato de que no dia 16 de maio de 2012 entrou em vigor a Lei 12.527/2011 – a Lei de Acesso à Informação. Ela 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.

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. Não há gestão realmente participativa quando a comunidade não tem acesso às informações. A verdadeira gestão participativa se estabelece mediante diálogo e 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.

Em um Instituto Federal, podemos ter como ferramentas para promoção da transparência: uma página de internet atualizada, a Intranet para compartilhamento de documentos e informações de interesse apenas dos servidores, um boletim impresso, um boletim digital, correio eletrônico para envio de notícias, link de últimas notícias, *Twitter*, *formspring*, canal no *Facebook*, canal no *Youtube*, blogs, TV e rádio na internet, murais nos câmpus, reuniões da Reitoria Itinerante, a videoconferência, o Portal dos Colegiados, a Ouvidoria-Geral entre outros.

Um exemplo simples de transparência é a publicação da agenda de atividades dos reitores, diretores-gerais e dos pró-reitores.

A organização de blog atualizado diretamente pelos diretores dos câmpus, pró-reitores e reitores também tem grande poder de aproximação da gestão com a sociedade. A experiência tem me mostrado

que as pessoas estão interessadas em saber não só o que aconteceu, mas sim quais foram as motivações e quais serão os desdobramentos de determinados fatos.

Após a implantação do blog “Diário do Reitor” em três Institutos Federais diferentes (IFSC, IF-Farroupilha e IF Paraná) posso afirmar que essa ação foi fundamental para trazer tranquilidade e incentivar a comunidade a participar do processo decisório (Figura 29). Recebi centenas de mensagens dos servidores e estudantes valorizando essa iniciativa porque ela permitia que as pessoas, a maioria delas não especializada em gestão, compreendessem de forma didática os desafios enfrentados pela instituição.

Muitas vezes percebemos que as informações disponibilizadas para as coordenadorias, gerências e diretores-gerais durante as reuniões dos conselhos e colegiados nem sempre são repassadas com precisão. Por isso temos a convicção de que é preciso falar diretamente com as pessoas. E de preferência por meio de reuniões presenciais nos câmpus e reitoria para esclarecimentos necessários.



FIGURA 29 — Blog “Diário do Reitor – IF Farroupilha”.

A experiência mostra que o uso eficiente do correio eletrônico também tem efeito decisivo na ampliação da percepção da transparência da gestão. O envio uma mensagem para todos ao final das reuniões do colegiado ou

conselho informando sobre as deliberações coletivas é importante, pois valoriza o processo decisório.

Uma ação da reitora Cláudia Schiedeck do IF-RS tem contribuído para ampliar a transparência. Trata-se de um boletim específico do Conselho Superior, produzido antes das reuniões, com informações detalhadas sobre os assuntos que serão tratados. Ações como essa, dentro de uma Política de Comunicação discutida de forma democrática, fazem com que os estudantes e servidores estejam continuamente convidados a participar do processo decisório.

“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 coordenando e participando de centenas de reuniões, percebi a importância de analisarmos em detalhes esses eventos. Os gestores passam uma boa parte do tempo em reunião com seus superiores hierárquicos e com seus subordinados, discutindo as melhores soluções para os desafios institucionais. Dependendo do cargo ocupado, o tempo que se passa em reuniões pode mudar sensivelmente. Algumas pessoas passam até 10 horas por semana em reuniões. Ao longo do ano, serão aproximadamente 500 horas nesse tipo de atividade.

Normalmente, quanto mais participativa a gestão, de forma mais aberta e transparente se discutem os problemas. O senso comum diz que, quando as pessoas participam das discussões, há um comprometimento maior durante a fase de implementação das decisões.

Quanto custa uma reunião? Vamos fazer uma conta simples: Vamos supor que um gestor tenha um salário de R\$ 5.000,00 reais por mês. Se ele passar 40 horas por mês em reuniões temos um investimento nessas atividades de aproximadamente R\$ 1136,00. Razoável não? Isso sem considerar que há custos de papel, de diárias e passagens, de energia elétrica, entre outros. Nos Institutos Federais, temos uma reunião chamada de Colégio de Dirigentes, da qual participam os diretores-gerais dos câmpus, os pró-reitores e o reitor. Uma única reunião dessas tem um custo estimado de R\$ 10.000,00. Nesse valor incluímos o salário das pessoas envolvidas, as diárias e passagens. Evidentemente, esse valor varia muito entre os institutos, de acordo com os números de câmpus e distância entre os câmpus e a reitoria. Mas a ordem de grandeza não deverá mudar muito. Esse valor de R\$ 10.000,00 mostra a importância de organizarmos reuniões produtivas.

Uma brincadeira comum que ouço 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 um determinado problema do que 100 horas corrigindo uma decisão errada tomada unilateralmente no gabinete. Os japoneses são mestres em ensinar que, quanto mais tempo investido na fase de preparação e planejamento, menos problemas teremos na implementação de determinada medida.

Muitas vezes ouço que deveríamos usar mais videoconferências ou webconferências para reduzir o número de reuniões. Em alguns tipos de

discussões, o uso dessas novas tecnologias pode ser realmente uma solução para trazer economia. Já há salas de videoconferência construídas de tal forma que temos a sensação de que estamos falando com a pessoa na mesma sala.

Para câmpus e reitoria conectadas com internet de alta velocidade, as reuniões por meio de webconferência já são realidade. Reuniões do Colégio de Dirigentes podem ser realizadas em alguns momentos a distância, como forma de capacitar os dirigentes a essa nova condição trazida pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Se não podemos evitar totalmente determinadas reuniões, podemos torná-las mais efetivas. Uma reunião bem organizada geralmente tem três partes bem definidas: a preparação, a condução e os encaminhamentos posteriores. Especialistas dizem que a boa preparação é o segredo de 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 paredes pintadas com cores agressivas, com cadeiras desconfortáveis, com problemas de acústica, sem bons equipamentos de multimídia ou muito apertados são prejudiciais ao bom andamento dos trabalhos.

O excesso de pontos de pauta é também um problema porque impede o aprofundamento das discussões. Por esse motivo não podemos subestimar a elaboração da pauta, que deve ser pensada de forma realista, para evitar que o excesso de pontos force a uma discussão superficial ou a que não se consiga discutir toda a pauta.

É preciso pensar na preparação dos participantes para a discussão. Se um assunto é técnico e exige uma leitura mais aprofundada, os participantes devem receber um relatório explicativo com antecedência. Se os participantes de uma reunião representam outras pessoas, como acontece no Conselho Superior dos Institutos Federais – onde há representantes dos estudantes, docentes e administrativos – é fundamental que eles consigam interagir com seus representados antes das reuniões. Esse é um grande desafio para uma instituição com milhares de servidores, milhares de estudantes e dezenas de câmpus. O ideal seria que antes de cada reunião os conselheiros fizessem reuniões para saber o que seus colegas pensam sobre determinado assunto em cada um dos câmpus ou na 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*. 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 e o prazo 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. As condições técnicas já estão disponíveis, bastando apenas a disposição de se ouvir com interesse o que pensam os representados.

Ainda na fase de preparação é preciso estabelecer quais os objetivos esperados em cada um dos assuntos. 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 produzir ruídos de comunicação que prejudicam os resultados das reuniões. Uma sugestão é a elaboração de um breve resumo junto com a convocação, descrevendo o objetivo de cada ponto de pauta. A prevenção de conflitos é um dos objetivos da preparação. Nessa fase é possível a análise de diferentes cenários que podem ocorrer.

Durante as reuniões, o ideal sempre é a busca do consenso. Para isso é preciso que todos aqueles que possuem pontos de vista discordantes possam expressá-los claramente. Isso pode levar a uma decisão mais madura e exequível. Mas é importante que todos respeitem o tempo de intervenção durante as reuniões. 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 e isso é uma questão de bom senso. O envio de informes com antecedência ou a apresentação dos mesmos somente ao final da reunião também pode ser interessante, porque muitas vezes percebemos que as pessoas começam a discutir os informes. Se o informe precisa ser discutido então ele poderá ser incluído como ponto de pauta da reunião em curso ou na próxima. O coordenador da reunião deve solicitar que os assuntos sejam tratados com objetividade e liderar a reunião para que os participantes retornem aos assuntos essenciais sempre que perceber que houve perda de concentração e de foco.

Durante as reuniões – ou antes, de preferência – os participantes devem receber todo material de apoio necessário, que pode incluir relatórios, gráficos, tabelas e indicadores. O diálogo, o respeito e a cooperação são sempre as atitudes mais adequadas durante as reuniões. Momentos mais tensos, em que algum participante age de forma mais agressiva prejudicam a análise das questões com frieza e correção. Nem

sempre as reuniões ocorrem conforme planejamos e por isso é preciso a serenidade diante dos conflitos e diante de pessoas mais exaltadas.

Em geral, há diversos tipos de participantes em de uma reunião. Há os mais agressivos que confrontam todas as informações, há os distraídos que estão mais preocupados com conversas paralelas e com o *Facebook*, há os que gostam de monopolizar as falas, há os mais tímidos que entram calados e saem mudos. O coordenador da reunião deve respeitar 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. Não é esse o objetivo desse texto.

O importante é garantir que a discussão seja respeitosa e que todas as 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.

“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 CÂMPUS

Com a transformação dos CEFETs em Institutos Federais, foi preciso estabelecer a relação entre a estrutura organizacional da Reitoria e dos câmpus. Esse processo ocorreu de diferentes formas em todo o país (Figura 30).

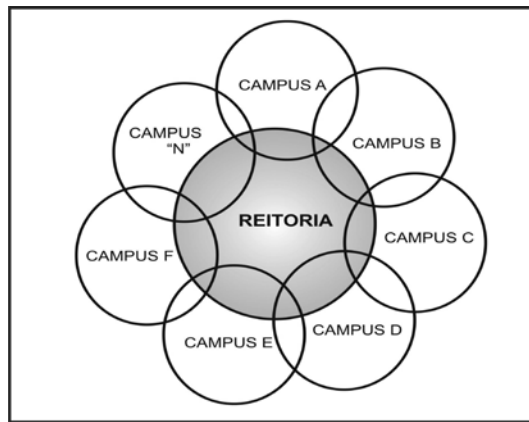


FIGURA 30 — Interdependência entre os câmpus e a reitoria.

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 câmpus / departamentos e coordenações, no sentido de garantir o compartilhamento das melhores práticas de gestão desenvolvidas.

No campo estratégico, os diretores-gerais dos câmpus devem atuar 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. O encontro de servidores de setores correlatos possibilita o alcance de soluções integradas e a proposição de melhoria dos processos e procedimentos pedagógicos / administrativos aos fóruns competentes. A capacitação permanente e a integração dos servidores docentes e administrativos, bem como a consolidação dos fóruns consultivos e deliberativos são fundamentais para a consolidação da cultura de gestão do conhecimento.

Durante o período em que trabalhei como diretor, pró-reitor e como reitor *pro tempore* do IFSC, IF Farroupilha e IF Paraná, procurei viabilizar um modelo de gestão democrática, fundamentado na participação dos servidores docentes e administrativos, dos alunos e dos representantes externos nos fóruns deliberativos, consultivos e normativos. No campo tático-operacional, procurei viabilizar a interação permanente entre setores correlatos da reitoria e dos câmpus para discussão dos problemas comuns e para a obtenção de soluções integradas.

Adotei os princípios básicos da área de gestão do conhecimento como forma de fortalecer a transparência e a eficiência da gestão. Procurei garantir a documentação e o mapeamento dos processos, compartilhar as melhores práticas, disponibilizar ferramentas de integração, criar portais para depósito de documentos e material didático comum. Também utilizei as ferramentas disponíveis no correio eletrônico, na *Intranet*, nos fóruns, nos ambientes virtuais de aprendizagem, nas redes sociais e nos sistemas de vídeo / webconferência. Procurei integrar pessoas, processos e tecnologia de forma a melhorar a eficiência dos processos pedagógicos e administrativos.

Considerando o processo de transformação recente dos CEFETs em Institutos Federais, será preciso ainda alguns anos para que todos compreendam bem seus papéis. Não pode existir sombreamento ou competição entre a reitoria e os câmpus. Todos os câmpus devem seguir as diretrizes definidas pela reitoria e aprovadas pelo Conselho Superior. Em todos os Institutos Federais, a reitoria deve organizar discussões transparentes a esse respeito, para que os ajustes necessários aconteçam no sentido de preservar a identidade da instituição e possibilitar o máximo possível de autonomia dos câmpus. O processo de revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional sempre é uma grande oportunidade para reafirmar a necessária solidariedade entre os câmpus e a reitoria para o bem comum: o sucesso dos estudantes.

“Um líder eficaz sabe, evidentemente, que há um risco: as pessoas capazes tendem a ser ambiciosas. Mas percebe que é muito menos arriscado do que se cercar da mediocridade.” Peter Drucker

13. O PAPEL DOS SERVIDORES PÚBLICOS

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 (Figura 31).



FIGURA 31 — Estudante votando para Direção.

Em uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, 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 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. Há legislações específicas para os servidores docentes e para os servidores administrativos, mas ambas as categorias são regidas pela mesma Lei 8112/90. Alguns professores costumam chamar de servidores apenas os administrativos. Esse erro é cometido por muitos gestores. Todos nós, docentes e administrativos, somos servidores públicos.

Mas o que realmente significa ser um servidor público? Nem todas as pessoas 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 a qualidade de atendimento no serviço público. Muitas vezes nos queixamos do excesso de burocracia. O entendimento de que isso prejudica o desenvolvimento do país vem ficando cada vez mais claro. O princípio da legalidade muitas vezes é confundido com o exercício da burocracia excessiva.

Diversas vezes nos deparamos com atendimento deficiente quando nos dirigimos a determinados órgãos públicos. Alguns servidores confundem o princípio da impessoalidade com um exercício de indiferença ao público. São práticas nocivas que devem ser combatidas por todos aqueles que realmente desejam valorização dos servidores públicos.

Má gestão, longas filas, excesso de burocracia e má qualidade dos serviços prestados têm impedido uma parcela razoável da população de utilizar plenamente os serviços públicos a que tem direito. Assim, os cidadãos são obrigados, quando têm condições, a pagar por escolas particulares, por segurança particular nos bairros e por planos de saúde.

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, o que é inconstitucional. Mas, independentemente desse contexto, todos nós servidores públicos temos o dever de servir bem a nossas comunidades. Por esse motivo, é fundamental que 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 cotidiano. As lideranças necessitam planejar, acompanhar, orientar e organizar procedimentos para a melhoria do atendimento dos serviços públicos oferecidos.

Quando são observadas falhas nos procedimentos e nos processos as lideranças necessitam adotar providências 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 dos profissionais mais sérios, que são a maioria. Os dirigentes não podem se esquecer que também são educadores de suas equipes.

“Não existe um caminho para a felicidade. A felicidade é o caminho.” Gandhi

14. A TRANSFORMAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

A Rede Federal de Educação Profissional teve início no ano de 1909, pelo Decreto nº 7.566, do Presidente Nilo Procópio Peçanha. Para atender os “desvalidos da sorte”, Peçanha instaurou uma rede de 19 Escolas de Aprendizes Artífices, que se transformaram sucessivamente, em Liceus Industriais, Escolas Industriais, Escolas Técnicas Federais, CEFETs e atuais Institutos Federais e UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Figura 32).

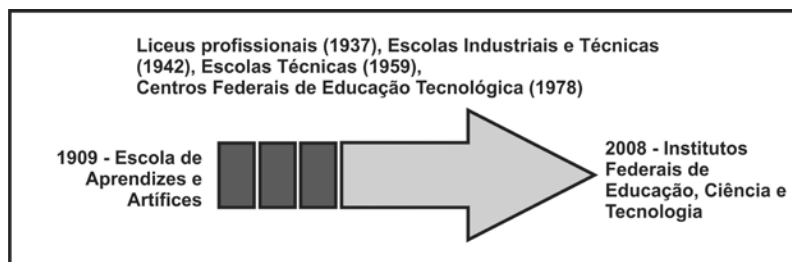


FIGURA 32 — Evolução das antigas escolas de aprendizes e artífices.

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.

Até o final de 2008, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, 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, uma Universidade Tecnológica Federal e uma Escola

Técnica Federal. No ano de 2007, por meio do Decreto nº 6905/2007 e da Chamada Pública 02 (dezembro de 2007) as instituições federais 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 o Decreto trazia diversos pontos polêmicos. O prazo estabelecido foi até março de 2008 para que as instituições federais enviassem suas propostas de transformação.

Cada grupo reagiu de forma diferente à proposta governamental de mudança, divulgada inicialmente. O Decreto 6.095/2007 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 a universidades perderam esse vínculo histórico. Das 38 instituições transformadas, apenas 13 se originaram de seus próprios câmpus. Uma das preocupações dos estudantes e servidores era se a equiparação com as instituições de nível superior traria algum prejuízo à oferta de cursos técnicos.

Essa preocupação foi resolvida com o compromisso firmado no Decreto 6.905/2007 de que haveria um percentual mínimo de 50% para oferta de cursos técnicos. Outra grande preocupação das instituições foi com possíveis alterações do Decreto durante o processo de tramitação do Projeto de Lei no Congresso.

Ao longo do ano de 2007 e durante boa parte do ano de 2008, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) procurou esclarecer todas as dúvidas dos servidores e estudantes. Participar ou não da Chamada Pública era opcional e ficava a cargo de cada instituição. Mas é de conhecimento geral de que a transformação em Institutos Federais fazia parte do Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC.

Quando a proposta dos institutos surgiu, o projeto de alguns CEFETs era o de se transformar em universidade tecnológica, a exemplo do que havia acontecido com o antigo CEFET do Paraná, atual UTFPR. Diversas instituições já haviam apresentado projetos de transformação em Universidade Tecnológica ao MEC. Segundo Lima Filho, o projeto de se transformar em Universidade Tecnológica foi alimentado durante alguns anos. “O CEFET do Paraná 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 do Paraná, em 1978, e que apresentavam 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. Por isso não poderiam atender os percentuais de 50% de vagas nos cursos técnicos.

Durante toda a discussão, a atuação do CONCEFET (atual CONIF) foi muito importante para obtenção dos esclarecimentos necessários e para garantir que a Lei nº 11.892/2008 não trouxesse prejuízos para muitos em favor de poucos. Foi muito forte nesse processo a defesa feita pela presidência do CONCEFET em favor trabalho em rede. Mas essa atuação do CONCEFET não impediu acaloradas discussões em todo o país. No antigo CEFET-SC, não poderia ser diferente. A partir dos encaminhamentos do Conselho Diretor (atual Conselho Superior), um grupo de servidores apresentou uma tese favorável à transformação em Instituto Federal e outro grupo apresentou uma tese 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 reescrever a tese favorável à transformação da instituição em Instituto Federal de Santa Catarina. Na oportunidade, procurei destacar as vantagens e desvantagens da transformação. Destaquei que a transformação ampliaria as possibilidades de gestão em rede e que isso traria benefícios para todos.

Uma tese contrária foi escrita por um grupo de servidores defendendo que a instituição não deveria aderir à Chamada Pública. Um dos argumentos utilizados na época era que a adesão seria dar um “cheque em branco para o governo federal” já que o Projeto de Lei poderia sofrer alterações substanciais no Congresso Nacional.

Após 16 debates nos câmpus, nos quais as teses favorável e contrária foram apresentadas e defendidas dentro dos mesmos espaços de tempo, foi realizado um plebiscito em que votaram os estudantes e servidores. A tese favorável à transformação em IFSC foi aprovada por 76% dos votos.

Processos similares ocorreram em todo o país. Em alguns estados, duas ou três autarquias de naturezas diferentes foram unidas para constituição de um único instituto. É evidente que isso gerou diversos conflitos, parecidos com aqueles que acontecem quando há fusões de empresas com culturas organizacionais diferentes, sem uma preparação adequada.

No dia 29 de dezembro de 2008, foi sancionada a Lei nº 11.892/08, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Passados pouco mais de cinco anos dessa transformação percebemos que a Rede Federal ainda está em processo de reorganização, procurando se colocar com a grandeza que lhe cabe dentro dos espaços políticos necessários. Os efeitos positivos da transformação são acompanhados de algumas dificuldades oriundas do processo de expansão, e isso pode ofuscar a percepção da importância da constituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a rede de maior capilaridade do país.

Nas Figuras 33 a 35 apresentamos alguns dados da rede de educação profissional e tecnológica brasileira. Estatísticas completas e atualizadas podem ser encontradas no sítio eletrônico do MEC, na internet.

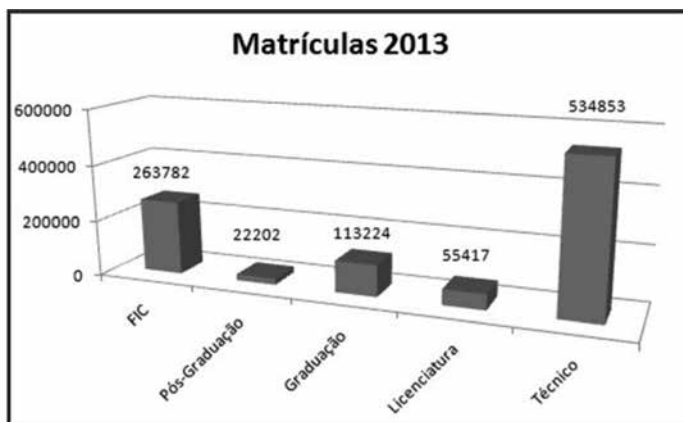
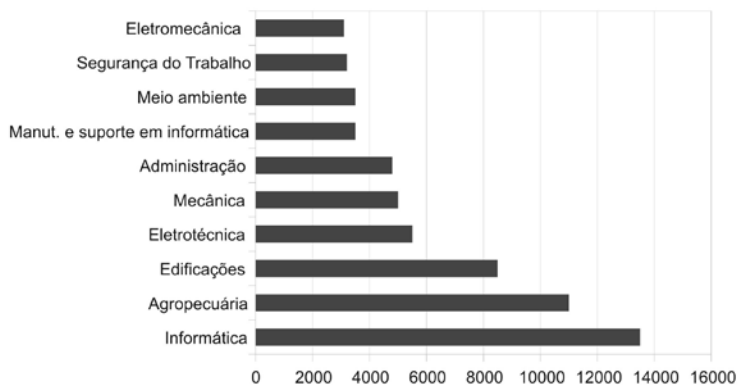


FIGURA 33 — Distribuição das matrículas na rede EPT (2013).

Matrículas na rede EPT 2013 - Cursos Técnicos



Matrículas na rede EPT 2013 - Cursos Superiores de Tecnologia

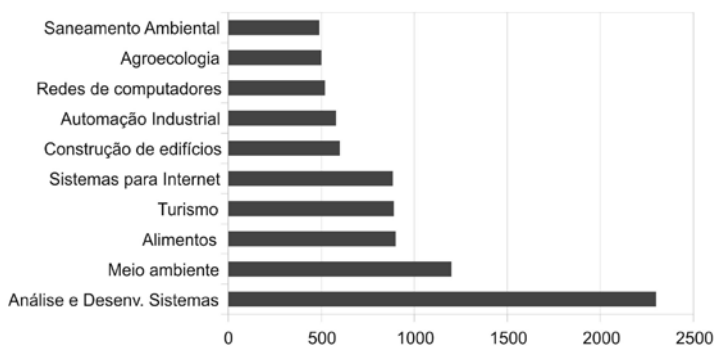


FIGURA 34 — Cursos mais comuns na rede EPT em 2013 - Fonte: SETEC-MEC

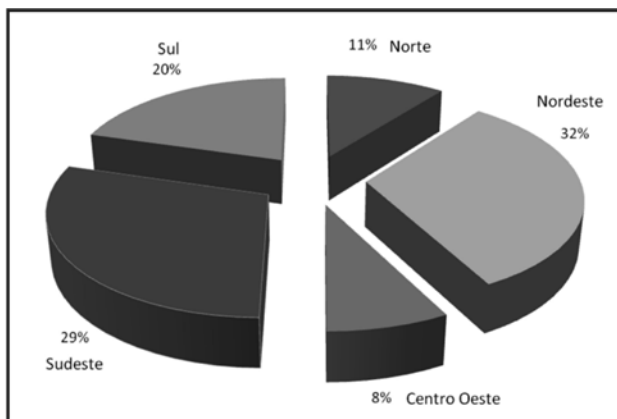


FIGURA 35 — Principais cursos oferecidos na rede EPT (2013).

15. CONCLUSÕES

Chegamos ao final dessas nossas reflexões. Mas não podemos dizer que encerramos o assunto. Liderança é um assunto inesgotável. Por isso, pretendo continuar revisando continuamente a versão digital deste livro no blog “Liderança Ética e Servidora”. <http://liderancaeticaeservidora.wordpress.com>.

Procurei deixar claro que não é preciso ser reitor, diretor de câmpus ou ser coordenador para ser um líder. A verdadeira liderança vem da atitude, do caráter e da capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas. 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, Dra. Zilda Arns, Irmã Dulce e Betinho. Como vimos, essas pessoas têm algo em comum: a liderança ética e servidora. Eles líderes mobilizaram e influenciaram por uma causa e pelos valores que defendiam. E principalmente integraram as pessoas.

Conforme se descreveu aqui, 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 César Souza usa uma imagem com pessoas em círculo, de mãos dadas (Figura 36) para iniciar algumas de suas palestras.

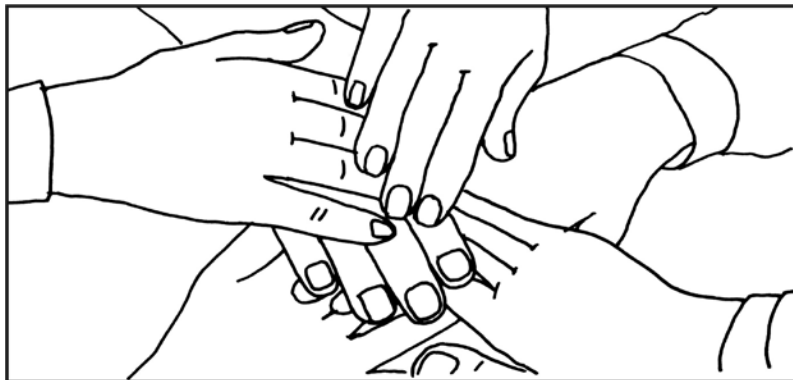


Figura 36- A importância de estabelecer propósitos comuns.

Ele diz que essa imagem permite explicar de forma muito simples o papel da liderança. Trata-se de um grupo de pessoas de mãos superpostas. Na imagem podemos perceber a integração do grupo. A falta de integração se traduz em desperdício de recursos porque implica duplicidade de esforços. Por isso, defendo a transparência e o compartilhamento de boas práticas como ferramenta de integração entre os câmpus e entre os Institutos Federais brasileiros.

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

Não é difícil encontrarmos equipes em que “cada um rema para um lado”. Por isso 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.

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. Os professores passam mais tempo com os estudantes e, por isso são 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 enquanto servidores públicos 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 desenvolver como lideranças precisamos antes fazer uma autoavaliação bastante sincera. Devemos nos questionar se estamos 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.

Aprender sobre liderança ética e servidora é mais fácil do que praticar. 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.

Se você praticar a liderança todos os dias, um dia se tornará a liderança que sonha 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.

Olhe em volta. Informe-se sobre o que de mais importante está acontecendo no mundo. Não é possível inspirar confiança nos outros se somos alienados. Não bastam apenas conhecimentos técnicos. Aprenda a fazer análise de conjuntura. Observe o que está acontecendo com a população mundial. Perceba a relação entre as crises na Europa e EUA e o crescimento do PIB brasileiro.

Avalie a força da interiorização da economia e o papel de nossos câmpus no desenvolvimento regional. Conheça mais sobre as características das Gerações “Y” e “Z”. Analise os problemas decorrentes do apagão da docência. Pense sobre o que pode ocorrer se cada vez menos jovens escolherem a docência como profissão futura. Observe os efeitos da ascensão das classes C, D e E para a economia de consumo. Analise a crise de confiança que impera no meio político e o impacto desse fato na educação.

Veja que grandes empresas brasileiras estão instalando suas fábricas em outros países. Perceba a relação entre a economia e o aquecimento global.

Observe que as mulheres estão assumindo cada vez mais posições de comando nas pequenas, médias e grandes empresas. Avalie o potencial dos Institutos Federais no processo de interiorização e desenvolvimento do país. Aprenda a ler gráficos e tendências estatísticas para compreender a realidade em que vivemos, o que é o primeiro passo para a mudança.

Veja que o conceito mais aceito de liderança é a capacidade de influenciar e inspirar pessoas. Ninguém inspira ninguém sendo pessimista, só vendo coisas negativas. Imagine se Luther King não acreditasse em seu sonho. Ou se Gandhi não acreditasse que a mobilização pela não-violência libertaria seu país. Ou se Nelson Mandela tivesse fraquejado após ficar 26 anos preso. Ou se Zilda Arns ficasse sentada reclamando do governo.

Os pessimistas que nos desculpem, mas otimismo é fundamental. Há pessoas que sempre se concentram no que deu errado, na parte vazia da garrafa. Podemos sempre lembrar que a garrafa está meio cheia. Nem tudo acontece como gostaríamos, e desafios novos aparecem todos os dias, então a melhor forma de enfrentar os problemas é com otimismo e liderança.

Observe que a maior parte dos servidores ingressou nos institutos há menos de cinco anos. Esse fato traz a oportunidade de inovação e de renovação, mas também produz um encontro de gerações. É papel dos líderes identificar, integrar 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, Nelson 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 têm feito a diferença mudando aquilo que elas podem mudar no mundo. Elas pensam globalmente, mas agem localmente. 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 suas 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 nos conhecemos, desenvolvemos a disciplina e agimos com determinação podemos superar nossos limites. Por isso, se você está na estrada da chefia, desafiamos você para a mudança a partir de hoje. Elabore um Plano de Desenvolvimento Pessoal para os próximos 5 ou 10 anos. Escreva o que você precisa fazer concretamente para atingir os objetivos estabelecidos. Tenha disciplina e sigam em frente.

Espero que este texto possa ter contribuído para a reflexão sobre a importância da aplicação dos conceitos da liderança ética e servidora nos Institutos Federais brasileiros. Recomendo que você assista aos vídeos relacionados no blog. Faça as autoavaliações e elabore um plano de autodesenvolvimento. Caso entendam ser necessário, você também poderá buscar ajuda especializada. Há serviços interessantes de *coaching* e *mentoring* que podem ser úteis nessa jornada.

Essas reflexões não se esgotam nesse texto. Continuarei a atualizar permanentemente os tópicos na internet. Você pode fazer comentários sobre o assunto e compartilhar experiências no blog Liderança Ética e Servidora: <http://liderancaeticaeservidora.wordpress.com>.

Estamos todos interligados na mesma rede. Transforme-se em um líder de sua vida e você será líder de sua equipe. Seja feliz e faça outras pessoas felizes.

Referências Bibliográficas

ABRAMOVAY, M. (Coord.). **Escolas inovadoras: experiências bem sucedidas em escolas públicas**. Brasília: Unesco: MEC, 2004.

ALDAG, R. J.; JOSEPH, B. **Liderança e visão: 25 princípios para promover a motivação**. São Paulo: Publifolha, 2002.

ALVES, RUBEM. **A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir**. Campinas: Papirus, 2001

BAGHAI, M. **O poder da união**. São Paulo: Leya, 2012.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de Alto Nível. Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução Rosalina Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BIGHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

CHARLESWORTH, A. **Revolução digital**. São Paulo: Publifolha, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Câmpus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

CORTELLA, MARIO SÉRGIO. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

DIAMOND, JARED M. **Armas, germes e aço: os destinos das sociedades humanas**. 14a. ed. - Rio de Janeiro: Record, 2012.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro : Paz e Terra. 1967.

GARDNER, H. **Multiple intelligences: the theory in practices**. New York: Basic, 1993.

GEHRINGER, M. **Clássicos do mundo corporativo**. São Paulo: Globo, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Liderança inovadora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J.. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

KRAMES, J. A. **Os princípios da liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIMA FILHO, D. L. **A universidade tecnológica e sua relação com o ensino médio e a educação superior: discutindo a identidade e o futuro dos CEFETs**. In: LIMA FILHO, D. L. e TAVARES, A. G. (Orgs). **Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades**. Curitiba: SINDOCEFET-PR, 2006. p.17-60.

LUCK, H.; LIMA, M. D. V.de. **Escola, comunidade e família no Brasil: um novo desafio para a gestão e liderança**. Gestão em Rede, Curitiba, n.71, p.12-17, ago.2006.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. ed. Uppler Saddle River: Prentice Hall, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORITA, A. **Made in Japan**. São Paulo: Cultura, 1988.

MORAES, A. E. de. **Educação pelo amor de Deus!** São Paulo: Gente, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OTRANTO, Célia R. **Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs**. Revista RETTA, Rio de Janeiro, 2010.

PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais, uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: Ed. do IF-RN, 2010.

PIRES, K. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SANDEL, MICHAEL J. **Justiça – O que é fazer a coisa certa**. Tradução de Heloísa Matias e Maria Alice Máximo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS JR., P. A. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. In: SANTOS, A. R. dos (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, M. **Sala de aula interativa**. Rio de Janeiro: Quartet, 2000.

SILVA, J. G., SCHROEDER, N.; SILVA, S. F. P. **Do discurso à ação: uma experiência de gestão participativa na educação pública**. Blumenau: Nova Letra, 2007.

SOUZA, C. **Cartas a um jovem líder: descubra o líder que existe em você**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SOUZA, C. **A Neoempresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integrare, 2012.

STWART, T. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WELCH, J. Jack definitivo. Rio de Janeiro: Câmpus, 2002.

WHITE, M. Rivalidades Produtivas: disputas e brigas que impulsionaram a ciência e tecnologia. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ANEXO

Questões para reflexão

- 1) Você tem exercido sua capacidade de influência?
- 2) Como você caracterizaria seu estilo de liderança?
- 3) Você tem uma causa comum (família e trabalho)?
- 4) Quais os líderes brasileiros e estrangeiros você mais admira?
- 5) Quais as características dos líderes que você mais admira?
- 6) Quais são seus pontos fortes e pontos fracos?
- 7) Que características pessoais você precisa eliminar por não auxiliarem seu autodesenvolvimento?
- 8) Quais características você precisa adquirir no processo de autoliderança?
- 9) Quais são seus objetivos para os próximos 5 e 10 anos? Como você pretende atingir esses objetivos?
- 10) Você já pensou em elaborar um plano de autodesenvolvimento ?

Jesué Graciliano da Silva, natural de Marília (SP), é Engenheiro Mecânico graduado pela Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 1993. Sua carreira profissional iniciou 10 anos antes como desenhista em um escritório de engenharia, profissão que lhe permitiu custear seus estudos. Possui especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UFSC (1994-1995) e Curso “Escola de Governo” pela UDESC (1995). Concluiu em 1999 o mestrado na UFSC, na área de Ciências Térmicas (POSMEC).

Desde 1993, é professor efetivo do atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – Câmpus 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.

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 IFSC – Câmpus 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 Educação a Distância (LEDIS).

De 2003 a 2006, foi Diretor do Câmpus São José. Atuou como Diretor de Gestão do Conhecimento do IFSC de fevereiro de 2008 a fevereiro de 2009. A partir de fevereiro de 2009, assumiu a função de Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFSC. De julho a dezembro de 2011, atuou como Reitor pro tempore do IFSC. De fevereiro a maio de 2012, atuou como Ouvidor-Geral do IFSC. De junho a outubro de 2012 atuou como Reitor *pro tempore* do IF-Farroupilha. De agosto de 2013 a janeiro de 2014 atuou como Reitor *pro tempore* do IF Paraná.

É autor do livro “Introdução à Tecnologia da Refrigeração e da Climatização” (Editora Artliber) e coautor dos livros: “Do Discurso à Ação” (Editora Nova Letra), “Refrigeração e Climatização na Prática”, “Desenho Técnico para Refrigeração e Climatização”, “Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios” e “Instalações de Splits na Prática” (Amazon.com). Também criou e mantém os blogs: <http://jesuegraciliano.wordpress.com> e <http://liderancaeticaeservidora.wordpress.com>.