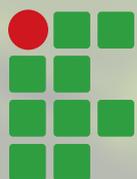


Manual de Boas Práticas de Liderança



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina



Ficha Técnica

Publicação do Instituto Federal de Santa Catarina

Organização de conteúdo

Waléria Külkamp Haeming

Edição

Ana Paula Lückman

Projeto gráfico e editoração eletrônica

Bruno Cavalheiro Bertagnolli

Glauco José Ribeiro Borges

I59m Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Manual de boas práticas de liderança [recurso eletrônico] /
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa
Catarina: elaboração: Haeming, Waléria Külkamp; edição: Lückman,
Ana Paula. - Florianópolis: Publicações do IFSC, 2016.
18 p.

ISBN: 978-85-8464-083-6
Inclui bibliografia.

1. Gestão e liderança. 2. Comunicação interpessoal. I. Título.

CDD 001.42

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

REITORIA DO IFSC

Reitora

Maria Clara Kaschny Schneider

Diretora Executiva

Silvana Rosa Lisboa de Sá

Pró-Reitora de Administração

Aline Heinz Belo

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

Andrei Zwetsch Cavalheiro

Pró-Reitor de Ensino

Luiz Otávio Cabral

Pró-Reitora de Extensão e Relações Externas

Maria Cláudia de Almeida Castro

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Clodoaldo Machado

Diretoria de Comunicação

Diretor

Felipe Cintra Nunes Braga

Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo

Heitor Éckeli

Coordenadora de Jornalismo

Daiana Martini

Coordenadora de Eventos

Nadia Garlet

Sumário

Apresentação	07
1 Uma conversa inicial	08
2 Gestão e liderança: uma necessária sincronia	09
3 Gestão e liderança = comunicação efetiva	09
4 As habilidades de um gestor que se comunica bem	10
5 O gestor e o trabalho em equipe	12
6 Delegar tarefas: um desafio a ser vencido	13
7 Uma questão importante: o relacionamento interpessoal	14
8 Recomendações para o servidor em cargo de gestão no IFSC	14
Bibliografia consultada	16

Apresentação

A relação entre servidores em cargo de gestão e suas equipes deve pautar-se pela ética, pela confiança e pela transparência. A comunicação que ampara essa relação deve favorecer, ao mesmo tempo, a formação de equipes para desenvolvimento de projetos do setor/área e a descoberta das potencialidades de cada um dos que integram a equipe, de modo a identificar as diversas competências necessárias ao trabalho e à satisfação pessoal do servidor.

Com base nesse princípio apresentado pela Política de Comunicação, em seu capítulo 4, este manual tem por finalidade trazer orientações para que o gestor do IFSC, a partir de seu comprometimento, possa criar a verdadeira cultura de comunicação em suas equipes, em que todos se sintam responsáveis pela circulação de informações qualificadas, pela eliminação ou redução de ruídos e pela disposição em contribuir para a solução coletiva de eventuais problemas ou desafios institucionais.

No IFSC a comunicação como estratégia de gestão tem como objetivos: promover trocas de informações entre os servidores, difundir a missão, visão e valores da instituição, difundir a nossa identidade e conseqüentemente a nossa imagem, registrar fatos e acontecimentos e trabalhar com os canais de feedback. Sabemos que em locais onde não existe uma comunicação aberta, transparente e eficaz o clima é tenso, desarmonioso e desajustado, prejudicando o processo relacional e afetando negativamente a produtividade e o desempenho das equipes. Estar em cargo de gestão no IFSC significa saber organizar e transformar conhecimentos, recursos e esforços em resultados.

Ressaltamos que os temas tratados neste manual dizem respeito ao tema da comunicação como ferramenta estratégica no exercício da gestão, quer com funções gratificadas, quer com cargos de direção.

1 Uma conversa inicial

Antes de darmos início ao tema da comunicação para o exercício de cargos de gestão no IFSC, apresentamos alguns pressupostos para tão importante papel nesta instituição a fim de que nossa missão, a visão e os valores possam ser cumpridos. Assim, para além da ética que deve permear todo o trabalho de gestão, para o exercício de um cargo de gestão no IFSC parte-se do princípio de que o gestor:

- Conhece o IFSC de forma sistêmica, o seu local de trabalho e as necessárias interconexões que se estabelecem para esse trabalho sistêmico (quer entre setores do mesmo câmpus ou Reitoria, quer entre câmpus, quer entre câmpus e Reitoria e vice-versa);
- Em não conhecendo os trâmites legais e burocráticos que envolvem os processos no IFSC, principalmente quando se trata de gestão de pessoas, tenha pré-disposição para buscar nos setores adequados as informações necessárias. Assim a equipe pode ter a quem recorrer na hora de dúvidas;
- Avalia e pratica a avaliação para que o planejamento se efetive, congregando as responsabilidades individuais necessárias à sua execução. Nessa avaliação entra o acompanhamento dos processos sob responsabilidade de sua equipe para encontrar soluções dentro dos prazos estabelecidos;
- Está atento e disposto a aceitar críticas e sugestões para a melhoria do trabalho de gestão e da equipe de forma geral;
- Trabalha para construir um bom clima de trabalho, indispensável ao bem estar do servidor e propício à colaboração e à efetivação de resultados pretendidos;
- Acompanha sua equipe em seu trabalho para orientá-la de forma efetiva em suas ações de rotina, conciliando-as com as ações de planejamento para o mês, semestre, ano, em conformidade com o que foi elaborado;
- Acompanha o passo do constante desenvolvimento do IFSC e conhece todas as políticas implantadas e em implantação para que sua equipe acompanhe as evoluções;
- Age com imparcialidade na resolução de problemas para chegar às soluções justas para os envolvidos;
- Incentiva sua equipe à participação e ao engajamento para o alcance dos objetivos e o surgimento do espírito colaborativo.

2 Gestão e liderança: uma necessária sincronia

O ideal é que o gestor seja também um bom líder, pois nada se faz sem o apoio e o esforço das pessoas congregadas por uma liderança. E bons líderes precisam ser bons gestores. Afinal, não adianta apenas influenciar pessoas, obter o apoio delas e mobilizar a todos para o trabalho forte e intenso. Se o líder não tiver a competência de gerir, será responsável por um grande esforço conjunto que pode não produzir resultado algum.

Os cargos de gestão no IFSC devem ser ocupados por servidores que possuam características de líder ou que se proponham a desenvolvê-las para a efetividade do trabalho que assumiram.

Vários são os autores que abordam o tema da liderança associada à competência comunicativa. Há uma vasta literatura a respeito do assunto na qual a grande maioria dos autores aborda uma questão com a mesma tratativa e que, no foco deste manual, tem importância fundamental: o líder não impõe as suas ideias e decisões à equipe, tampouco deixa de ouvi-la para a tomada de decisões.

Muito pelo contrário, o líder estimula a participação da equipe, orienta as ações e as decisões são tomadas após debate e em conjunto. Isso significa dizer que há uma responsabilidade compartilhada e total confiança na equipe, as decisões são compartilhadas e cada um assume aquilo que lhe for delegado.

Para o objetivo deste manual, liderança está relacionada com comunicação, ou seja, um líder precisa saber como comunicar-se com sua equipe para motivá-la. Assim, a comunicação eficaz nos cargos de gestão é uma habilidade que precisa ser conquistada e é uma condição fundamental para que nossa instituição estabeleça sua estratégia no cumprimento de sua missão, alcance de sua visão e observação de seus valores.

3 Gestão e liderança = comunicação efetiva

O fato de que um bom comunicador não é necessariamente um líder, mas um líder precisa comunicar-se bem é pertinente ao que se quer refletir.

É a comunicação efetiva que permite ao gestor promover a integração das competências de sua equipe com vistas à concretização dos objetivos estratégicos da instituição em diversos textos e contextos.

Aqui cabe uma frase muito lida em teorias da administração: “o líder sabe convencer as pessoas”. A palavra “convencer”, por mais impacto que possa causar – até pelo seu possível sentido de autoritarismo –, traz em seu significado um sentido completamente pertinente a este tema da comunicação, se pensarmos que sua origem latina remonta a “com vencer”, ou seja, “vencer com”. E é isso: o líder, pela comunicação efetiva, precisa “vencer com” sua equipe quer seja o desafio do dia a dia, quer seja o de um planejamento de curto, médio e longo prazos.

De acordo com Reinaldo Passadori, um mestre em comunicação que discute esse tema atrelado à liderança, a necessidade de uma efetiva comunicação é maior, quanto maior for o grau de responsabilidade. As decisões tomadas precisam de apoio e cumplicidade de toda a equipe. Para ele, comunicar-se bem implica falar bem.

O que significa falar bem para um gestor/líder? Significa mais do que ter uma boa voz, fazer gestos adequados, olhar nos olhos e, de maneira organizada e correta, expressar seus pensamentos. É necessário também desenvolver e utilizar um processo sutil de percepção do outro, qualquer que seja esse “outro”, aguçar a sua sensibilidade para estudar os apelos emocionais e o jeito dessa outra pessoa se comportar e processar informações.

É preciso paciência, tolerância, respeito, valorização do outro para não apenas ter o domínio da informação, mas sentir, colocar-se no lugar do outro praticando a empatia, falando a mesma língua, buscando a sintonia com a equipe, estabelecendo diálogos em parâmetros compreensíveis e motivadores.

4 As habilidades de um gestor que se comunica bem

Um gestor precisa saber o que fazer, por que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer, com quem fazer e quanto fazer. E acima de tudo: fazer acontecer. Quando se trazem essas responsabilidades para o ato de comunicar-se, o gestor carece de algumas habilidades específicas

para que seu trabalho alcance os níveis esperados e toda a equipe se comprometa com os projetos a serem desenvolvidos.

Características essenciais de um gestor que sabe efetivamente se comunicar:

- Levar em consideração a pessoa com quem está se comunicando de maneira isonômica. Isso significa dizer que o conteúdo deve ser consistente, claro, correto e compartilhado com todos de forma gentil e firme, de maneira que as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas. Significa saber ouvir e dar oportunidade para que todos falem, a fim de que, por meio do respeito mútuo, a comunicação seja garantida. A regra é clara: todos têm os mesmos direitos e os mesmos deveres.
- Desenvolver a arte da empatia, colocando-se no lugar da outra pessoa para que possa gerar estímulos adequados de acordo com a compreensão e a capacidade de o outro entender.
- Ter a consciência de que comunicar-se com sua equipe não é apenas falar, mas pressupõe saber interagir com os interlocutores.
- Ter a percepção do outro, ou seja, buscar a habilidade de falar de forma apropriada, de controlar a emoção, de não falar de forma apavorada nem afobada, de saber ouvir o que o outro está dizendo, de saber controlar-se no tempo para não falar demais ou de menos.
- Praticar o feedback. Para que isso seja bem feito, o gestor deve conduzir o processo levando em consideração primeiro que a pessoa nem sempre gosta de receber um feedback - ainda mais se ele vai propor uma crítica ou falar de alguma fraqueza. O ideal é que se enalteçam os pontos positivos para que, depois, com habilidade e respeito à pessoa ou à equipe que está recebendo o feedback, possam ser indicados os pontos a serem melhorados. É bom lembrar também que os feedbacks podem ser individuais ou coletivos. O gestor deve acordar com sua equipe qual o melhor formato para um bom resultado.
- Ser o porta-voz oficial da equipe, pois é função do gestor levar à sua equipe informações de outros setores e instâncias superiores que interfiram nos processos e trabalho desenvolvidos. Isso é uma forma de ampliar a democratização das informações e evitar boatos que acabam por interferir no bom andamento do trabalho coletivo.

5 O gestor e o trabalho em equipe

Para este manual, praticar a comunicação efetiva em um cargo de gestão implica conduzir corretamente o trabalho de sua equipe. Veja a seguir algumas recomendações para um trabalho em equipe com bons resultados:

- **Transparência e flexibilidade:** comunicar-se bem não é simplesmente falar bem, como já foi dito. É preciso ter flexibilidade nas decisões a serem tomadas, ou seja, ter vontade de compreender o outro. É algo relacionado à empatia, também já mencionado. A transparência também é palavra de ordem no trabalho em equipe. É importante que a equipe saiba quais são as condições e as limitações do seu trabalho, para que não se criem falsas expectativas ou, pior, instale-se um clima de plena falta de otimismo.
- **Alinhamento do objetivo:** cada membro de uma equipe tem uma meta individual - desde reconhecimento profissional, até um bom ambiente de trabalho. Essas pessoas, porém, precisam encontrar um objetivo em comum que mova a equipe. O trabalho em equipe só funciona quando os participantes têm um objetivo em comum. Em neurolinguística é o que chamamos de metaobjetivo e está acima dos objetivos pessoais. Um participante não comprometido, ou que não tenha claro o seu papel naquela equipe, vai prejudicar os resultados a serem atingidos por todos. Sem valores, funções e objetivos alinhados, a chance de faltar comprometimento é alta porque o trabalho precisa fazer sentido para todos os profissionais da equipe.
- **Planejamento e respeito aos prazos:** todos os participantes devem estar focados e alinhados com o planejamento. É importante que as prioridades sejam dadas e que cada um saiba muito bem qual o seu papel dentro da equipe. O gestor precisa ter claro o que é urgente, o que é prioritário, respeitar os prazos e caminhar com a equipe para cumpri-los, ajudando-a nos entraves que porventura surgirem.
- **Valorização do trabalho de todos:** muitas vezes pode haver a tendência – não só por parte do gestor, mas de muitos membros da equipe - de valorizar demais o trabalho individual dentro da equipe e ignorar ou desvalorizar o esforço dos outros participantes. É bom lembrar que uma postura assim transmite a imagem de arrogância, principalmente se vier do gestor. Em um verdadeiro trabalho em equipe, se alguém erra, o erro deve ser encarado como sendo de todos. Da mesma forma, se há o sucesso, este é da equipe toda.

- **Respeito às regras estabelecidas pela equipe:** respeito às diretrizes é essencial, mas nem todo mundo faz isso. Muitas pessoas acabam ignorando as regras e fazendo as coisas do jeito que elas acham melhor. A resistência geralmente está ligada à adoção de novos processos, procedimentos e sistemas. As pessoas têm dificuldade em se adequar e o gestor precisa estar conectado a essa questão. Acordo na execução dos projetos e tarefas de rotina devem ser claros e cumpridos por todos.
- **Equilíbrio emocional:** o gestor não pode tomar feedbacks negativos como perseguição pessoal, melindrar-se diante de críticas construtivas, perder a calma e apelar para gritos e grosserias. Essas reações podem indicar que o profissional não tem equilíbrio emocional. Além de ser prejudicial ao andamento do trabalho de toda a equipe, há o risco de essa pessoa acabar isolada e desmotivada.
- **Aceitação das diferenças:** a heterogeneidade de uma equipe é um aspecto a ser valorizado pelo gestor. Compreender e respeitar essas diferenças é essencial; é preciso evitar o “vício” de querer moldar as pessoas de acordo com seu ponto de vista. É claro que os embates vão acontecer, mas tentar entender os outros é o caminho correto na hora de solucionar conflitos. Se o gestor conhecer bem sua equipe, quais suas limitações e potencialidades, poderá lidar com as diferenças com mais propriedade.

6 Delegar tarefas: um desafio a ser vencido

Quando se fala em comunicação efetiva, outra atitude importante para o gestor do IFSC é saber delegar tarefas. Isso implica as seguintes ações:

- Na sua ausência, indique um substituto formalmente designado para que a produtividade de sua equipe ou do seu setor não se reduza. Informe-o de tudo que está em tramitação para que ele possa dar sequência ao seu trabalho, sem que haja prejuízos aos resultados a serem alcançados.
- Não delegue tarefas apenas porque que você não gosta de executá-las.
- Sempre divida com sua equipe os ônus e os bônus das decisões.
- Além de delegar “o que fazer”, defina com sua equipe exatamente qual deve ser o caminho a ser seguido por ela, o “como fazer”.

- Quando delegar, defina prazos e ponha limites nessa delegação, procurando fazê-lo em comum acordo com sua equipe.

7 Uma questão importante: o relacionamento interpessoal

Para o IFSC, o sucesso de um bom trabalho em equipe está intrinsecamente ligado às boas relações humanas interpessoais entre os integrantes dessa equipe. Isso permite maior cooperação entre todos, troca de conhecimentos, valorização do profissional, alcance de uma integração real e um ambiente de trabalho focado na obtenção da satisfação dos servidores e na produtividade do trabalho desenvolvido.

As nossas relações humanas estão sempre voltadas ao nosso convívio familiar ou profissional e é no ambiente profissional que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo Chiavenato (1989, p 18), “[...] é difícil separar as pessoas das organizações, e vice versa [...]”. De acordo com o autor, o ser humano é eminentemente social: não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993). No IFSC, o cargo de gestão requer o desenvolvimento dessa habilidade do relacionamento interpessoal.

8 Recomendações para o servidor em cargo de gestão no IFSC

- Fortaleça a ética e a responsabilidade coletivas.
- Esteja atento ao desenvolvimento humano e profissional de sua equipe.

- Desenvolva a visão em rede, ou seja, esteja em sintonia com o que acontece no IFSC.
- Interaja com a equipe e concentre-se no esforço dela; assim poderá intervir com mais propriedade nos entraves que surgirem.
- Desenvolva a capacidade de mapear as competências individuais da equipe para potencializar o trabalho coletivo.
- Busque desenvolver a criatividade para conectar a produção da equipe e a satisfação do servidor no dia a dia do trabalho.
- Seja um porta-voz para/da sua equipe das/nas reuniões, conselhos, colegiados de que participa. Combine com sua equipe qual o melhor canal de relacionamento para a socialização das informações, seja ele um canal informal ou formal. Evite as conversas de corredor, para esse caso elas são extremamente prejudiciais. Sua equipe precisa ouvir de você as novidades.
- Não tome decisões que impactarão o trabalho de sua equipe sem consultar planejamento e cronograma de trabalho. Faça-o em conjunto com sua equipe.
- Faça reuniões periódicas com sua equipe. Elas são necessárias para acompanhamento dos trabalhos, para troca de ideias, para feedbacks e para a necessária integração entre os servidores.
- Busque dar o exemplo, aliando a teoria (o que diz) à prática (o que faz).
- Pratique a democracia sem ser espontaneísta (“vale tudo”).
- Tome decisões, buscando o olhar sistêmico. Conheça o IFSC em toda a sua abrangência e verifique o impacto de suas decisões para todo o sistema, principalmente para os setores com quem sua equipe mantém relação direta.
- Dê feedbacks constantes sobre o trabalho da equipe: os avanços e as necessidades de melhoria.
- Esteja presente no dia a dia do trabalho de sua equipe.

Enfim, um cargo de gestão é de responsabilidade e compromete o servidor que vai assumi-lo a trabalhar com sua equipe para guiar, orientar, motivar e reconhecer. Assim cada vez mais sólida será nossa instituição, cuja excelência na educação que oferta é marca reconhecida.

Bibliografia consultada

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EALLES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 2006.

ERVILHA, A.J.L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

Este documento foi construído para atender as diretrizes previstas na Política de Comunicação do IFSC e deve ser sistemática e permanentemente avaliado de modo a incorporar as mudanças que porventura venham a ocorrer nos objetivos estratégicos do Instituto e nas demandas de seus públicos de interesse.

Elogios, críticas e sugestões podem ser encaminhados para o e-mail comissao.comunicacao@ifsc.edu.br.

Consulte os outros manuais e documentos em www.intranet.ifsc.edu.br.

www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina

1ª Edição | 2016 | Março | Florianópolis - SC

Diretoria de Comunicação do IFSC

comunicacao@ifsc.edu.br | (48) 3877 9009

Rua 14 de julho, 150 | Bairro Coqueiros | Florianópolis/SC

CEP 88075-010

www.ifsc.edu.br