

SUMÁRIO

ABERTURA

KÁTIA PEREIRA BESSA 02

PALESTRA: ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO “LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO - Uma Liderança pelo Exemplo”

DENISE DUTRA 04

ABERTURA

KÁTIA PEREIRA BESSA

Secretária de Gestão de Pessoas

Boa tarde. Diminuamos nosso nível de energia para que nos escutemos. Até porque o tema hoje é comunicação. Comunicação, antes de tudo, pressupõe escuta.

Para que possamos nos ouvir, precisamos distinguir entre ouvir e escutar. Escutamos com detalhes. Escutamos exatamente o que o outro está dizendo. Ouvir, ouvimos várias coisas; mas, para escutar, precisamos estar atentos.

Estou feliz por tê-los aqui. Daremos continuidade ao *Encontro com Notáveis*, evento que integra o *Programa de Desenvolvimento Gerencial*. Ainda que o Professor João Batista Vilhena tenha dito, no nosso último encontro, que notáveis somos nós – com o que concordo, porque somos mesmo, somos quem faz a máquina funcionar –, também podemos assim denominá-los.

Hoje, temos o prazer de trazer a Psicóloga Denise Dutra, que falará sobre comunicação e liderança. Por que comunicação e liderança? Tomada de decisão também não tem a ver com liderança? Tem. É por isso que este programa está destinado ao público gerencial. Tomada de decisão tem a ver com liderança, planejamento tem a ver com liderança, estratégia tem a ver com liderança, tudo tem a ver com liderança. Mas comunicação é algo muito importante, quando se trata de liderança. A Denise falará sobre esse tema muito bem, seguramente. A comunicação é um dos maiores entraves dos relacionamentos entre pessoas. Entre marido e mulher, por exemplo: a mulher se comunica de uma forma; o homem, de outra.

As lideranças, muitas vezes, não conseguem comunicar aquilo que a sua equipe precisa conhecer, saber, entender e compreender. Esse é realmente um dos grandes e graves problemas da

humanidade. Fomos privilegiados com a linguagem, mas muitas vezes não sabemos utilizá-la. A comunicação acaba se tornando limitante no nosso dia a dia, nas nossas relações.

Denise Dutra é Psicóloga Organizacional, Pós-Graduada em Gestão Empresarial, Especialista em Educação de Adultos, principal e notadamente na abordagem vivencial; Mestre em Administração Pública e Professora *Management*, em cursos *MBA*, pela Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro; possui artigos publicados nas Revistas *TID*, *Melhor*, da ABRH, e *Profissional & Negócios*, no *Jornal do Brasil* e em outras publicações; é consultora do Instituto MVC, de São Paulo; atende empresas do porte da Petrobrás, do Sebrae, do Grupo Algar, da Natura, da Rede Accor, da TV Globo, do TSE – onde já estivemos juntas – entre outras; é palestrante consagrada e está conosco para falar de comunicação e liderança.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO “LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO – Uma Liderança pelo Exemplo”

DENISE DUTRA

Psicóloga Organizacional



Boa tarde a todos. Depois dessa apresentação, aumenta a minha responsabilidade com o compromisso de sensibilizá-los para esse assunto de grande importância. Agradeço ao convite, sinto-me

verdadeiramente honrada.

Preciso dizer a todos um aspecto puramente pessoal. Meu pai, que já é falecido, era um servidor público. “Servidor” no sentido mais verdadeiro e intenso do significado desta palavra, de servir a sociedade onde vivíamos e ele trabalhava. Meu pai tinha um grande orgulho de ser servidor público. Cresci vendo isso, como também cresci vendo as suas diversas crises existenciais, exatamente pela falta de valorização, pelo desrespeito que o servidor público vem sofrendo, por questões de cultura, na nossa sociedade brasileira.

É com muita satisfação e emoção que estou aqui, entre servidores públicos, tentando trazer uma pequena contribuição. Diria que, apesar deste evento não ter o nome de seminário, mas de *Encontro de Notáveis*, é como se estivesse semeando uma pequena ideia que, espero, traga muitas contribuições para esta Instituição e para os senhores, em particular.

Esse é o primeiro aspecto pessoal: o de ser filha de um servidor que se orgulhava de ser servidor. Segundo, o fato de estar

em uma Instituição que vem fazendo um trabalho muito inovador e sério na área de gestão de pessoas, especialmente no âmbito da administração pública, em que venho trabalhando mais fortemente nos últimos anos. É muito legal perceber, como cidadã e profissional da área de gestão de pessoas, a existência de trabalhos consistentes, que veem trazendo resultados, como o que aqui se realiza nesse momento em parceria com a Kátia, tal como algumas ações que vinham sendo desenvolvidas anteriormente à sua gestão e que, agora, se fortalecem.

O outro aspecto é a questão do desafio. Estávamos brincando há pouco: não somos a Petrobrás, mas também somos movidos a energia, “energia é o nosso desafio”. É sempre um desafio estarmos diante de um público novo para trazer alguma contribuição e reflexão.

Apesar de ter sido apresentada como consultora e professora da Fundação Getúlio Vargas – formei-me lá há alguns anos e fui convidada pela Casa, mesmo durante o mestrado, para trabalhar – sempre brinco que não gosto, que não me sinto nada confortável em ser chamada de professora e consultora. É muita pretensão, quando trabalhamos com adultos, imaginar que ensinamos alguma coisa. O que realizamos é um processo de construção do conhecimento. Somos uma sociedade com muitas informações – cada vez mais, diante de toda essa tecnologia que está à nossa disposição. Apenas que muito dessa informação é desorganizada, desassociada, sem ter sentido com a nossa experiência, com o nosso dia a dia, e não resolve nada. O que faz realmente o conhecimento é darmos-lhe significado, fazermos associações, trazermos essas informações para o nosso cotidiano, para a nossa prática do dia a dia.

Espero provocá-los ao compartilharmos ideias – que não estão baseadas somente em conceitos, teorias, estudos, gurus e trabalhos acadêmicos, mas principalmente na vivência desses vinte e oito anos

trabalhando com organizações – e experiências juntos. Quero que saiam daqui absolutamente inquietos, literalmente incomodados, dispostos a repensarem as suas práticas do dia a dia.

Com certeza, – não tenho a menor dúvida, pelo que hoje observei durante todo o dia, acompanhando o que está sendo realizado – os senhores chegarão à conclusão que já procedem assim. Ótimo! Então, que muitas dessas práticas sejam realmente ratificadas, confirmadas, e que os senhores saiam daqui com aquela sensação de alívio, de estarem no caminho certo e que, em alguns aspectos, percebam ter de sair da zona de conforto e provocar, provavelmente, em alguns aspectos, uma mudança nas suas atitudes, nos seus comportamentos, nas suas práticas de gestão.

Isso porque, felizmente, o mundo não para, vivemos em um mundo com cada vez mais mudanças aceleradas. Nesse mundo de mudanças, a expectativa das pessoas, da sociedade, dos servidores, de todos nós integrantes dessa sociedade, dessa humanidade, está-se tornando cada vez mais complexa, e vamos mudando. E, nessa mudança, padrões de conduta, de comportamento que foram absolutamente eficazes durante esses anos todos, não mais funcionam.

Há um detalhe muito importante, que trataremos juntos aqui: atualmente, tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas, de mercado, vem ocorrendo um fenômeno muito interessante, qual seja, o de serem compartilhadas, no mesmo espaço, funções entre quatro gerações. A geração chamada dos veteranos, a geração *Boomer*, aquela geração que nasceu no pós-guerra, a geração "X" e a geração "Y", ou geração *Net*, ou geração digital, aquela que tem, ao invés do DNA, – aquele que aprendemos na aula de biologia, como uma espiral, contendo o código genético – um *chip*, é a geração do tudo é imediato etc.

Veremos que essa circunstância aumenta muito o nosso desafio; pois, práticas de gestão aprendidas com as gerações passadas – há muitos servidores aqui da geração *Net*, felizmente, oxigenando esta Instituição – que reputávamos absolutamente modernas, adequadas e pertinentes precisam ser revistas para lidar com a geração de agora. Essa geração aprende, trabalha e se relaciona diferente, está em outro contexto.

O nosso desafio só aumenta. Ao menos esse é um motivo para percebermos que precisamos o tempo todo repensar a nossa forma de ser e de estar, pois estamos influenciados pelo que somos. O comportamento é um estado que reflete a nossa forma de ser.

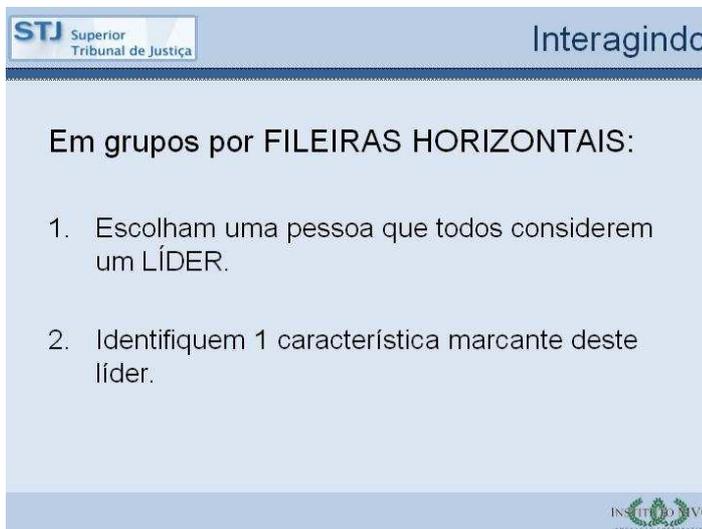
“Liderança e Comunicação: a liderança pelo exemplo”. Por que esse subtítulo provocador, já que o objetivo é falar de comunicação? A Kátia disse que comunicação é uma via de mão dupla, que implica não só competência de saber, de ter uma boa oratória, de saber expressar bem suas ideias, suas opiniões, suas posições, suas instruções, mas verdadeiramente uma escuta ativa e empática. Geralmente, quando pensamos em comunicação, independente de ser falada ou escrita – vi aí alguns cartazes sobre cursos de português, diante da reforma da nossa língua pátria, é preciso que reaprendamos algumas regras –, pensamos na sua forma verbal. Mas comunicação é muito mais do que o verbo, do que a palavra, seja ela dita ou escrita. Na comunicação, como diz uma das modernas teorias a respeito, a teoria pragmatista, tudo é um gesto, comunicamo-nos mesmo quando não falamos, não escrevemos. Comunicamos-nos quando decidimos ficar de braços cruzados, sem fazer nada, sem ouvir, sem fazer perguntas, sem dar a nossa opinião. Mesmo quando tomamos a decisão de ficar assim, tentando não nos comunicar, não interromper, não falarmos o que pensamos, comunicamos algo; pois, todo gesto, todo comportamento humano é um gesto comunicativo.

Aí surge o porquê do subtítulo “a liderança pelo exemplo”. Veremos que, por mais que desenvolvamos a nossa fundamental competência de comunicação, com certeza, esta terá muito menos peso do que as nossas ações no dia a dia. As decisões que tomamos, a maneira como nos relacionamos com a nossa equipe, com a sociedade, com os clientes da nossa instituição, a maneira como agimos o tempo todo está comunicando muito mais do que mil palavras lindas e maravilhosas que venhamos a aprender e a proferir.

É preciso que pensemos na perspectiva da comunicação como ferramenta de gestão, como ferramenta de liderança essencial na perspectiva não só da força que tem a palavra mas, principalmente, na força que tem o gesto, o comportamento, o não verbal. Essa é a nossa provocação aqui, já que quero ser mais uma provocadora do que uma pretensa provocadora – em duas horas, seria absolutamente impossível imaginarmos que vamos ensinar algo de novo aos senhores.

Seria este o momento de provocar reflexões e, para isso, não pensem que ficarei no palco sozinha. Vamos construir juntos, como diria o nosso fantástico Psicólogo Piaget. Peço que, por fileiras, rapidamente, escolham

um líder que reconheçam como tal, uma pessoa, viva ou morta, de qualquer área do conhecimento, e uma característica dessa pessoa, que seja uma escolha de todos.



STJ Superior Tribunal de Justiça Interagindo

Em grupos por FILEIRAS HORIZONTAIS:

1. Escolham uma pessoa que todos considerem um LÍDER.
2. Identifiquem 1 característica marcante deste líder.

INSTITUTO AVC

Senhoras e senhores, uma pessoa de cada fileira dirá o nome do líder que o grupo escolheu e qual a característica identificada nessa liderança.

MADALENA DA FONSECA BORGES
Coordenador de Assistência Odontológica

Jesus Cristo, pela capacidade de juntar e de ser ouvido. Possuía uma capacidade de comunicação imensa, e de discórdia também.

JAIME CIPRIANI
Coordenador de Memória e Cultura

Optamos por Mahatma Gandhi, por ser um grande pacifista, por ter feito da palavra um instrumento da paz e da construção.

SÉRGIO
Coordenador de Memória e Cultura

Escolhemos Nelson Mandela, pelo seu idealismo.

NAJLA BASTOS DE MELO
Chefe da Seção de Processos Técnicos

Escolhemos Gandhi, porque o consideramos uma pessoa extremamente inteligente ao escolher o caminho da não violência.

DIMAS DIAS PINTO
Chefe da Seção de Processamento e Petições

Nosso grupo também votou em Gandhi. Identificamos o carisma como a sua grande característica.

MARCONIO MACEDO DINIZ
Assessor "B"

Também elegemos Gandhi, por ser um pacifista, ter o dom de se comunicar bem e pelo seu carisma.

RENALDIR ALVES DA SILVA

Assistente II

Também não poderíamos deixar de fora Gandhi, pela característica forte de ser um mediador de conflitos.

PLATEIA

O meu grupo escolheu Gandhi, pela capacidade de influenciar um país inteiro.

PLATEIA

Escolhemos o Bernardinho, da Seleção Brasileira de Vôlei, por duas características marcantes: a motivação e a persistência.

ROBSON ANDRADE DE SOUZA

Chefe da Seção de Apoio Administrativo -SIS

Nosso grupo também ventilou o nome de Gandhi, mas como foi muito batido, pensamos em um plano B, uma figura atual, o Presidente Norte-Americano Barack Obama, pelo seu carisma.

MÁRCIO ANTONIO MATIAS

Chefe da Seção de Análise de Provimento, Vacância e Concessões

Para inovarmos o quadro, sugerimos a figura de Gandhi, por uma característica que ainda não foi abordada: a sua própria imagem, a simbologia que transmitia sem a necessidade de se impor, de até se comunicar nas formas tradicionais. O escolhemos pela imagem de serenidade e de tranquilidade que passava.

ADRIANA RAMOS DE ALMEIDA

Assessor Chefe

Nosso grupo também escolheu Gandhi como exemplo de líder por todas as razões que já foram trazidas.

SIDNEI VICENTE

Técnico Judiciário, Área de Apoio Especializado – Telecomunicações e Eletricidade

Escolheríamos facilmente qualquer um dos que já foram listados, mas nos lembramos de Fidel Castro, pela grande coragem

que teve de enfrentar principalmente os Estados Unidos e o resto do mundo, mantendo o seu idealismo até o fim.

KLEYCE OLIVEIRA SILVA

Assessor Chefe

Primeiramente, escolhemos o nosso Diretor Geral, o Sr. Athayde Fontoura Filho, que é um grande empreendedor. Em segundo lugar, o Papa João Paulo II, como exemplo de liderança.

DENISE DUTRA



Nas inúmeras vezes que recorro a essa interação com os grupos, raramente, repito, raramente, ocorre de as pessoas falarem de alguém de dentro de sua própria instituição. É como se ali não houvesse um líder

que as pessoas de um modo geral conhecessem, talvez pelo constrangimento de parecerem – com a licença da expressão um pouco vulgar – “puxa saco” ou algo assim, além da preocupação com “o que as pessoas vão achar se disser isso?”. Talvez um pouco por isso ou – espero que não – por constrangimento, por estar encabulado, por parecer isso ou aquilo. Prefiro crer na primeira hipótese à segunda, qual seja, a falta de liderança nas nossas instituições.

Precisamos partir da seguinte diferença: nem todo gestor é líder e nem todo líder tem, teve ou terá a oportunidade de assumir a gestão de alguma organização, de alguma instituição. Existe uma diferença. Por isso, prefiro crer na segunda hipótese. Temos gestores, mas, na maioria das organizações, não temos líderes no sentido que

discutiremos aqui e que, imagino, os senhores entendam como sendo liderança. Podemos ter muitos gestores e poucos líderes nas nossas organizações.

Prefiro crer que não seja o caso da segunda hipótese, que seja o constrangimento de falar de alguém de dentro da instituição. Sabemos quão importante é o papel da liderança dentro das nossas instituições, a começar pela família. Sabemos o que acontece com a família quando não há a liderança dos pais. Estamos em um momento ótimo, porque a própria novela está mostrando o que acontece com as famílias que não têm verdadeiros líderes, nas quais os pais não assumem a função de serem líderes, de conduzirem, de influenciarem os seus filhos. Vemos que tipo de cidadão algumas famílias estão oferecendo para conviver na sociedade.

Como primeira reflexão, pode ser que estejamos com uma crise de liderança na nossa sociedade, mas quero crer que não seja isso, que seja por inibição. Talvez pela maneira como a proposição foi elaborada: "escolha uma pessoa que todos considerem um líder" e já que nem todos conhecem os pais uns dos outros, ficou difícil dizer "meu pai é um líder" ou "minha mãe é uma líder". Quem sabe por não possuímos os mesmos pais, ficaríamos constrangidos de falar dos nossos pais, na medida em que os outros não o conhecem. Penso que a primeira noção que formamos na nossa vida a respeito do que seja liderança comece pela própria célula básica, a organização familiar.

O que identificamos nas respostas que foram dadas? Em primeiro lugar, se fosse uma votação, Gandhi estaria eleito. Faço uma segunda provocação: a escolha de Gandhi deu-se por se tratar de um homem cujas atividades e formação profissional eram relacionadas à justiça, ao direito e pelo fato de os senhores conviverem em um ambiente onde essa formação, particularmente, é muito comum? Sei

que a resposta é negativa, que a escolha foi pela sua vida, pelo seu idealismo e, principalmente, pela não violência e pelo pacifismo.

Observamos que todas as características citadas, sejam as de Gandhi ou dos outros líderes trazidos aqui como exemplos, de uma forma ou de outra, estão relacionadas, em alguma medida, à nossa competência de comunicação. A imagem que passamos tem a ver com aquilo que comunicamos por meio das nossas ações e não apenas com o que falamos. As características de mediar conflitos e de carisma acabam, direta ou indiretamente, diretamente por conceito ou indiretamente por ser uma condição para que a outra aconteça, ou a própria comunicação, sendo uma condição, um prerequisite para que esta outra característica se desenvolva e se evidencie.

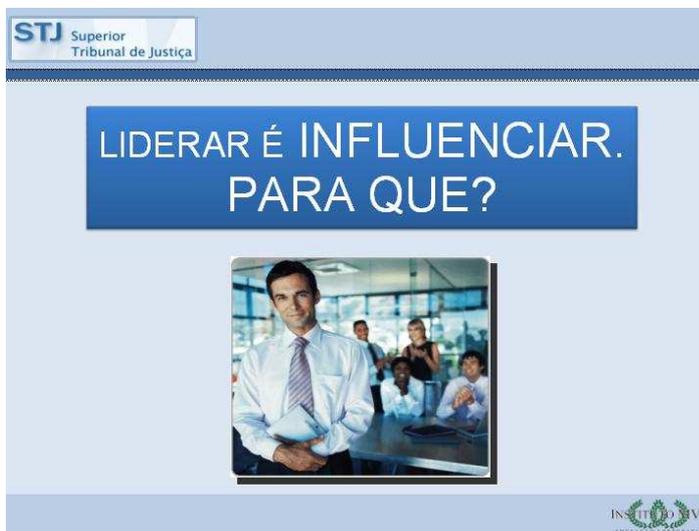
Verificamos assim o quanto a liderança passa pela nossa competência de nos comunicar com o outro. Liderança é relacionamento e estabelece-se pelas nossas atitudes, pela maneira como influenciemos o outro. Todas essas pessoas influenciaram ou ainda influenciam pessoas. A grande questão, a mais básica, o conceito mais primário do que seja liderar é exatamente essa influência em relação às pessoas que estamos liderando. Essa influência pode ser para o bem, como é o caso de Gandhi, Jesus Cristo, o Papa João Paulo II, como o Secretário Geral, ou para o mal, como é o caso de Fernandinho Beira-Mar, de Hitler etc. O ideal e os valores que estão por trás são altamente questionáveis, mas essas pessoas influenciam. Essa competência eles têm.

É preciso que entendamos que a liderança está na influência e que esta será diretamente impactada pelos nossos valores. Daí a importância de toda a organização, de toda a instituição, seja pública ou privada, ter muito claramente definidos – como esta Organização – os seus valores, porque se não combinamos, não podemos fazer parte dessa tribo, dessa instituição. Os valores institucionais têm que ser refletidos na atitude, naquilo que comunicamos no dia a dia como

notáveis representantes desta Instituição, nas pessoas que definem – por isso são notáveis – os rumos desta Instituição no dia a dia da sua gestão.

Liderar é influenciar para quê? O que estamos fazendo aqui? Seja a liderança da nossa família, seja a das instituições, o que pretendemos, o que esperamos? Qual é a finalidade desse ato de influenciar o outro?

Na verdade, o que buscamos e que faz parte dos objetivos estratégicos desta Organização é a excelência nos resultados, traduzida de diversas formas: nos objetivos, na missão dos senhores, nos objetivos estratégicos.



Tanto esta Instituição como outra de qualquer natureza buscam



a excelência nos seus resultados como, por exemplo, uma família que deseja como resultado que um filho tenha boa formação, que se torne um cidadão, uma pessoa bem sucedida. A excelência de resultado pode ser

traduzida em números como em toda organização de mercado e, nesta Instituição, representa a forma como os senhores zelam pela justiça na sociedade dita democrática. Sabemos que não existe

democracia sem justiça, daí sua importância fundamental e o orgulho que tenho de estar, aqui, hoje, com os senhores.

A excelência nos resultados se obtém com gestão, a qual será excelente, em termos de resultado, se tivermos a noção – que existe aqui, pelo que já ouvi hoje o dia inteiro em companhia da equipe da área de gestão de pessoas – de que gestão se faz com as pessoas, não por meio das pessoas; porque pessoas não são recursos, pessoas não são meios, são a finalidade em si mesmas. Aqui, somos servidores, prestadores de serviço, assim como somos cidadãos. O servidor trabalha em conjunto ou em parceria com todos que estão aqui ou com aqueles que, apesar de não estarem aqui, fazem parte das equipes dos senhores.

Essa gestão com pessoas faz com que tenhamos que colocar todos os recursos à disposição, focados nas estratégias, para o direcionamento. Quais são as diretrizes? Qual é a nossa missão? Qual é a nossa visão? Quais são os nossos objetivos estratégicos? (verifiquei, hoje, o plano de gestão do STJ para o triênio 2008/2009/2010).

A gestão se dá quando as diretrizes estão claramente definidas, quando todos os envolvidos no processo sabem qual a sua finalidade, para onde estão caminhando, a razão de estar nesta Instituição, o seu papel, maximizando os recursos, e o que significa eficiência e eficácia em termos de resultado.

Os pilares da área de gestão de pessoas – pelo que pude observar –, que dão suporte a todos esses programas aqui desenvolvidos, são: a gestão estratégica das pessoas, que tem que estar alinhada com as estratégias da instituição; a mobilização dos talentos, ou seja, as pessoas colocarem todos os seus recursos a serviço dos resultados; e o desenvolvimento das competências, que está “linkando” pessoas a recursos.

Já que os senhores estão aqui e querem liderar, influenciar pessoas para a excelência nos resultados, observem que somente atingirão tal objetivo se houver o comprometimento de todos. Sozinhos, por



mais notáveis que os senhores sejam – e isso não questiono –, jamais conseguirão implantar aquele belo plano de ação e obter os seus resultados. Os senhores precisam das pessoas que estão no *front office*, atendendo ao jurisdicionado, de quem cuida da atividade meio para que a atividade fim da instituição seja realmente atingida.

Para obtermos o comprometimento das pessoas com os resultados é necessário permitir, gerir e comunicar; propiciando que se sintam responsáveis por aquilo que fazem, os indivíduos terão o senso de propriedade. “Esta não é a sua ideia, Dr. Athayde, é a nossa”; “Esta não é a sua ação, Dr. Fulano, é a nossa”. Se não fizermos com que as pessoas se sintam proprietárias, donas das nossas ideias, dos nossos objetivos, das nossas funções, das nossas atividades, das nossas tarefas, não conseguiremos o seu envolvimento e muito menos o seu comprometimento.

É preciso compartilhar essa responsabilidade e levar as pessoas a perceberem, como diz um grande filósofo e estudioso – que amo de paixão e em quem me apoiei na minha dissertação de mestrado – chamado Edgar Morin: precisamos fazer com que o indivíduo perceba a autoria da sua própria história. O indivíduo precisa perceber que é o responsável pela sua própria história.

Nós, profissionais da área das Ciências Humanas, temos o hábito de usar, com muita frequência, a expressão “ator”. O ator

representa, de modo geral, um roteiro, um *script* que foi escrito por um terceiro. É assim que a nossa sociedade ainda pensa, vive e age, como se os problemas fossem do governo, do ministro, do presidente, do nosso pai, do nosso professor ou do nosso chefe. Não assumimos a responsabilidade pela nossa autoria, acreditamos estar representando um papel que, no primeiro momento, foi escrito pelo nosso pai e, depois, por várias pessoas que entraram em cena. Dessa forma, sentimo-nos como fantoches, como alguém que só representa papéis que estão sendo definidos e escolhidos pelo outro.

Na verdade, o ser humano é o sujeito da sua própria história, tem que ser o autor da sua própria história. Parece um joguinho de palavras, parece que é só colocar um "zinho"; mas não é na escrita que está a diferença, é na atitude, na postura. Não perceberemos isso enquanto não entendermos que não somos atores, que não estamos representando um papel que, se for muito bem escrito, nos fará campeões ou, se muito mal escrito, fracassados por culpa do nosso pai, de fulano ou de sicrano.

Precisamos assumir a autoria da nossa história e, para isso, ninguém precisa, necessariamente, escrever a sua autobiografia, ainda que quem o faça tenha todo o mérito. Acabei de ler a biografia de um senhor de 104 anos, que, por sinal, é desembargador, uma pessoa que pertenceu à Justiça, uma coisa linda, maravilhosa; mas não precisamos fazer isso, a nossa autoria, exercemo-la a cada escolha.

Escolhemos tudo na nossa vida, das coisas mais simples como, por exemplo, casar ou comprar uma bicicleta, escolher essa ou aquela roupa, às mais complexas, que causarão impacto não apenas na nossa história, mas na história das pessoas que convivem conosco, tanto nas nossas relações familiares como nas institucionais, organizacionais ou profissionais.

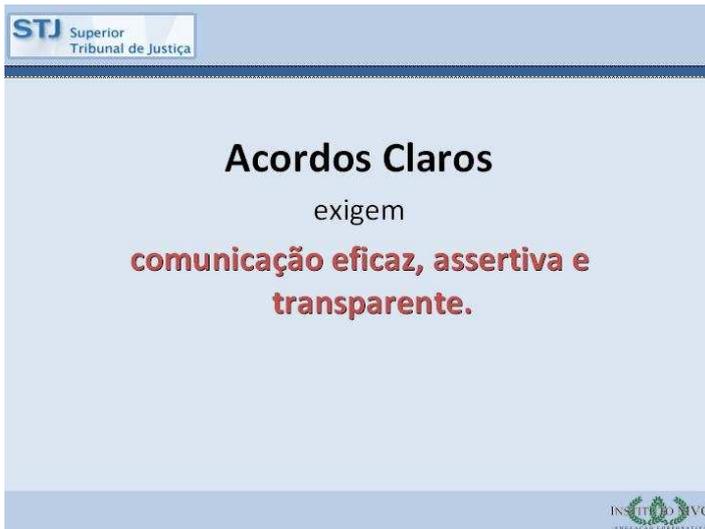
Precisamos, em relação às nossas equipes, primeiro, assumir a própria autoria para depois tentar ser um facilitador, um agente de

mudança de cultura das pessoas que trabalham conosco, para que também se sintam donas do processo, da atividade, da ideia, do objetivo e para que, com esse sentido de propriedade, assumam a responsabilidade sobre aquilo que fazem.

Após falar sobre isso, é possível se falar do elemento seguinte: a implementação. Para implementarmos precisamos ser donos dessa ideia: estamos lá, executamos e vamos até o fim. Essa implementação passa pelo poder, só que a nossa sociedade, infelizmente, tem uma ideia muito distorcida do poder como algo que é atribuído, o poder do cargo, da sua função; na verdade, trata-se da autoridade do cargo, obviamente que isso dá poder, mas o poder não é só aquilo que vem de fora para dentro, que alguém atribui a outrem para que este possa exercê-lo; o poder também envolve, principalmente, a capacidade das pessoas, porque se poderia receber essa autoridade, ser incompetente e não conseguir exercer esse poder que a autoridade confere.

Além deste poder de serem aqui os notáveis, os gestores que definem o rumo desta importante Instituição para o País, os senhores têm que perceber que são capazes. Quando falamos em Programa de Desenvolvimento de Gestores, em Clube de Líderes, em Fábrica de Líderes, em Encontro de Notáveis, estamos nos referindo a desenvolver a capacidade das pessoas. Como diria a personagem do programa *Zorra Total*: "Pooode!". O que nos dá poder é essa sensação de podermos ou não. É sentir que temos capacidade, que estamos preparados para assumir esta autoria e para o uso bom ou ruim da autoridade que nos conferem. É desse poder que estamos falando.

Depois de conquistarmos poder, temos que falar de um terceiro elemento: o comprometimento. Se tivermos motivação, interesse, se nos sentirmos donos da ideia e com capacidade para implantá-la, é claro que haverá comprometimento.



Senhores gestores, isso não se faz por mágica – não existe uma técnica esotérica da Índia –, mas no dia a dia da gestão. Esse comprometimento, o desenvolver dessa responsabilidade, esse

“empoderar” as pessoas, fazemo-lo no cotidiano, por meio de acordos claros.

“Acordos claros”, como já diz a expressão: primeiro, “acordo” tem que envolver duas pessoas e “claro” porque tem que ter clareza, objetividade e transparência. Acordos claros exigem uma comunicação eficaz. Qual é o objetivo? Por que temos de comunicar tal fato? Qual é a finalidade dessa informação, dessa instrução, dessa comunicação?

A eficácia é o alinhamento com o objetivo, com a assertividade e com posicionamentos claros. A assertividade construiu a imagem de Gandhi, por exemplo. Esta assertividade é o que garante ao gestor a credibilidade das pessoas naquilo que se fala e que se faz, exatamente essa assertividade, com posicionamentos claramente assumidos.

Às vezes, pagamos um preço alto por sermos assertivos. Nem sempre os posicionamentos da equipe agradarão aos senhores. Os senhores terão muita chateação se as pessoas saírem daqui mais assertivas, terão que ter muita paciência, trabalhar muito a sua abertura pessoal, porque, ao serem assertivas, as pessoas se posicionam mais, e, nem sempre, obviamente, essa postura é interessante para quem está na gestão – agora estou fazendo um

jogo aqui, posicionando-os ora como liderados ora como gestores, de propósito, pois é esse o jogo da vida.

Precisamos pensar que, se quisermos estimular a assertividade dos outros, fazendo com que se posicionem, temos que ter preparo para saber que nem todo mundo pensará como nós. E aí está o nosso grande desafio.

Não tem coisa mais tranquila para o ser humano – pelo menos nunca ouvi algo diferente, nem nos trabalhos de educação corporativa nem nas sessões de *counting* com executivos e profissionais – do que chegar a um acordo, a um entendimento, afinar-se, respeitar e gostar de alguém que tenha as nossas ideias, os nossos valores, que concorde conosco. É muito fácil lidar com o outro e respeitá-lo, quando este é semelhante a nós.

Nosso desafio é lidar com o outro e aceitar suas ideias, quando este pensa diferente de nós, quando traz propostas que vão nos tirar da nossa zona de conforto. Assim, é importante pensarmos sobre que comunicação é essa.

Em homenagem à maioria das pessoas aqui – mesmo quem não indicou Gandhi não discorda da importância que este ser humano teve, do seu papel, da sua liderança e da sua influência – exibirei uma cena do filme *Gandhi* para ilustrar um ponto que desenvolveremos juntos.

(PROJEÇÃO DE TRECHO DO FILME GANDHI)

Se não tivermos convicção dos nossos princípios, firmeza em relação aos nossos valores, aos nossos pontos de vista, como os defenderemos, como argumentaremos, como tentaremos influenciar as pessoas para que acreditem nos mesmos ideais, nos mesmos objetivos, nas mesmas metas etc.?

O trecho do filme é um exemplo bastante contundente e que, tenho certeza, impressionou a todos, não só pela riqueza do diálogo,

da cena em si, mas também pelo fato de os senhores já terem Gandhi como uma referência, o que apenas ratifica e fortalece o quanto as características que nele foram identificadas aparecem: além de uma excelente capacidade de comunicação, uma coerência muito grande entre seus discursos e a sua prática – o que lhe deu a credibilidade de ser um líder. Então, acordos claros passam por comunicação assertiva.

Já falamos de “Liderar para quê?”, agora pensaremos em “Liderar como?”, e o que a sociedade espera de nós como líderes gestores.

A sociedade espera que, além de gerir, os senhores sejam líderes cidadãos, líderes que liderem para o bem do que é público, comum, porque cidadania é percebermos que somos parte dessa sociedade. O líder tem



que saber quais são os impactos e os efeitos das suas ações, das suas comunicações em relação à cidadania e como a sociedade percebe isso.

Para ser esse líder cidadão é necessário que se tenha responsabilidade para com a sociedade, princípios claros de ética, valores assumidos, valores incorporados, valores individuais, que têm que estar alinhados com valores institucionais.

Quando falo de ética, não me refiro à ética somente do não roubar, da não corrupção, mas da ética da solidariedade, que é a ética do respeito à diversidade, à ética do cotidiano. É a ética que, se ao levar meu cachorrinho para passear e ele faz coco na porta do

vizinho, me faz pegar um saquinho de plástico e um jornal, recolher a sujeira e jogá-la na lixeira. É a ética do cotidiano, do respeito pelo outro, fundamentalmente; é dessa ética que estou falando.

Hoje, estávamos numa conversa informal, referindo-nos ao fato de que o relativismo ético da nossa diversidade cultural e social faz com que as pessoas tenham chegado a um extremo, que a ética está perdendo seus princípios universais. Valores que toda e qualquer civilização, toda e qualquer cultura, deveria preservar acima de tudo, tenham o nome de *Dez Mandamentos* ou *Código de Hamurabi*. Não importa o nome, mas que as pessoas tenham clareza de um código de conduta que realmente respeite os direitos do ser humano na sua essência. Infelizmente, esse excessivo relativismo ético está fazendo com que as pessoas percam essa perspectiva. Refiro-me a uma ética muito mais ampla do que simplesmente a ética da não corrupção.



STJ Superior Tribunal de Justiça

Valores

- Autodesenvolvimento
- Comprometimento
- Cooperação
- Ética
- Inovação
- Orgulho Institucional
- Presteza
- Transparência

INSTITUTO VVC

Quando falamos em valores, é importante – sei que os senhores conhecem-nos melhor do que eu, visto serem os valores da Casa – ficar claro que referimo-nos aos valores que os senhores

assumiram ao firmarem um contrato como servidores com esta Instituição, como, por exemplo, o autodesenvolvimento. Autodesenvolvimento é cada um assumir a sua responsabilidade, ter iniciativa, ter proatividade de fazer a gestão da sua carreira. Mas questionar-se: em que medida esta minha iniciativa, esta minha responsabilidade, traz contribuições e agrega valor à missão desta Instituição? Não basta simplesmente fazer cursos e mais cursos e desenvolver-se, se não se trouxer, nesses cursos, nesse

desenvolvimento, contribuições e retribuições importantes para a função que se ocupa dentro da instituição, que é a nossa patrocinadora, a promotora desse autodesenvolvimento

Os senhores devem ter cuidado no entendimento dos valores: autodesenvolvimento, comprometimento, cooperação, ética, inovação, orgulho institucional, presteza e transparência. Com relação ao valor orgulho, volto a dizer, é preciso que se orgulhem de ser servidores públicos; que não se envergonhem de sê-lo, em função de todas as questões que envolvem essa função – e essas questões não foram criadas pela sociedade, mas por alguns servidores. Nesse sentido, os bons servidores acabam tendo que, a todo o momento, conviver com essa imagem negativa que se tem da própria profissão. A sociedade não tirou isso do nada, não foi uma mágica que saiu da cartola. A visão negativa que se tem do servidor foi gerada por alguns servidores, infelizmente. Os senhores têm o grandioso desafio de fazer com que a sociedade resgate essa confiança, essa credibilidade, de reconstruir uma imagem, na qual os senhores tenham, realmente, orgulho de ser, de estar a serviço dessa sociedade, do bem público da sociedade.

Ao tratarmos de ética e comunicação – e sabemos que os líderes utilizam-se dessa comunicação – sempre são discutidos aspectos técnicos, como, por exemplo, a melhor maneira de apresentarmos uma ideia ou de darmos uma instrução. Muito pouco se discute sobre a sua dimensão.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Arquitetos da Comunicação

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Motivação / Conteúdo	Amor	Desamor
Verdade	Verdade Amor	Verdade Desamor
Mentira	Mentira Amor	Mentira Desamor

Kleber Nascimento

INSTITUTO IVC

Essa matriz, de autoria do colega Kleber Nascimento, Professor da Fundação Getúlio Vargas, faz a seguinte análise: a comunicação interpessoal tem duas vertentes, uma, a intenção, a motivação, como o que nos motiva a estar aqui comunicando isto aos senhores, a dar-lhes esse *feedback* ou essa instrução. Qual é a intenção que está por traz dessa comunicação? Qual é o propósito? Isso, expresso em uma linguagem universal, é amor ou desamor, respeito ou desrespeito, consideração ou desconsideração, afeto ou desafeto, seja lá o nome que se queria usar se acharmos que amor é um termo piegas. Mas a pergunta é: qual a intenção que está por traz daquilo que se comunica?

A outra vertente da comunicação é o conteúdo. Há dois conteúdos: mentira ou verdade. Assim como não existe uma mulher meio grávida, não existe meia mentira ou meia verdade. Mas, é claro que, se se acredita em Deus, falar de Deus é verdade, se não se acredita, falar de Deus, desse conceito e dessa ideia, não é verdade. Claro, o que é verdade e o que é mentira depende do relativismo das crenças, dos ideais, das convicções de cada um.

Para não polemizarmos essa discussão, que não é o foco desse momento, simplificarei o entendimento do modelo. Verdade é um fato que aconteceu. Por exemplo: é fato que estou aqui hoje, 5 de agosto de 2009, falando com os senhores, e é uma verdade, que, inclusive, está sendo gravada, se, no futuro, eu disser que não falei com os senhores, estará gravado, terei falado. Esse é o conceito de verdade, é um fato ocorrido.

Verdade é o que estou fazendo aqui, agora, falando de coisas em que acredito e penso; verdade é falar daquilo que sentimos. O que significa que se pode não saber se isso é verdade, pode-se não saber se eu acredito nisso, pode-se não saber se estou sentindo isso, mas eu, que estou comunicando, sei que é verdade – essa é a

premissa. É possível não se acreditar no meu conteúdo, mas sei que falo de um fato que aconteceu, algo em que penso, que sinto.

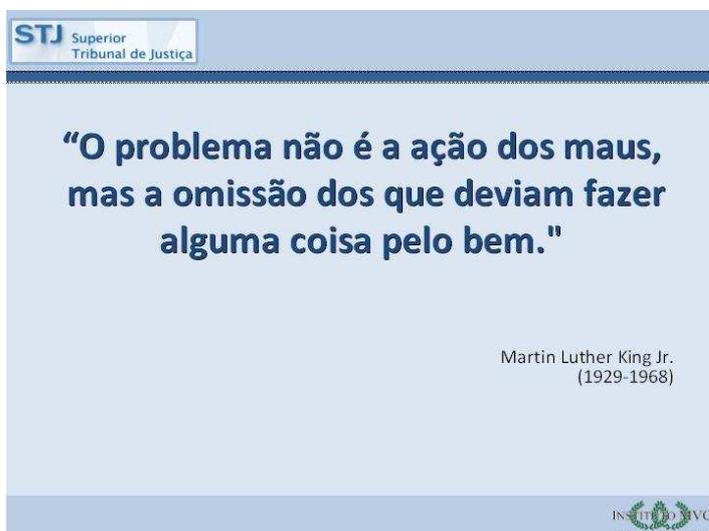
Podemos ter, em qualquer nível, uma comunicação interpessoal que seja verdade com amor. Às vezes, é muito difícil dizermos a verdade, é doloroso, porque vemos o outro sofrer, mas é a verdade. Quando falamos a verdade, fazemo-lo porque queremos ajudá-lo a enfrentar algo, a melhorar, a mudar. Falamos a verdade com o intuito de sermos bons, de queremos acertar, de ajudar.

Posso falar uma verdade com desamor. Lembro-me daquele quadro veiculado pela Rede Globo, protagonizado pelo ator Luís Fernando Guimarães, *O Supersincero*, em que o personagem era supersincero, falava tudo que pensava e sentia. Só que o limite entre a sinceridade e a franqueza é a falta de educação, a descortesia, o constrangimento. Há pessoas que falam a verdade, mas de uma forma dura, cruel e desrespeitosa. Esse limite às vezes é tênue, e não percebemos até onde estamos sendo inconvenientes e desrespeitosos com o outro. A verdade pode e deve ser dita, apenas devemos ter cuidado com a embalagem que traz essa verdade. Muitas das vezes, a embalagem da verdade pode torná-la uma verdade com muito desamor.

Existe a mentira com amor para economizar: “não quero que ela sofra; não vamos contar para ela; não vou dizer o que penso; engana-me que eu gosto; você faz, eu finjo que acredito”, e assim vai. Vemos um código na sociedade muito forte na mentira, ainda que as intenções sejam ótimas.

E, finalmente, a mentira com desamor. Essa é realmente para prejudicar. Aliás, essa novela está sendo ótima, está mostrando o quanto de psicopatia há na sociedade, o quanto as pessoas são envolvidas em mentiras. Isso, no extremo, chega a ser uma doença.

Isso tudo é para respondermos por qual quadrante a nossa comunicação com os nossos liderados anda passando, para questionarmos e provocarmos esse tipo de reflexão.



Como disse Martin Luther King Jr. – que hoje não apareceu aqui como um grande líder, mas que sabemos ter tido a sua importância: “O problema não é a ação dos maus, [pior do que isso] mas a omissão dos

que deviam fazer alguma coisa pelo bem”.

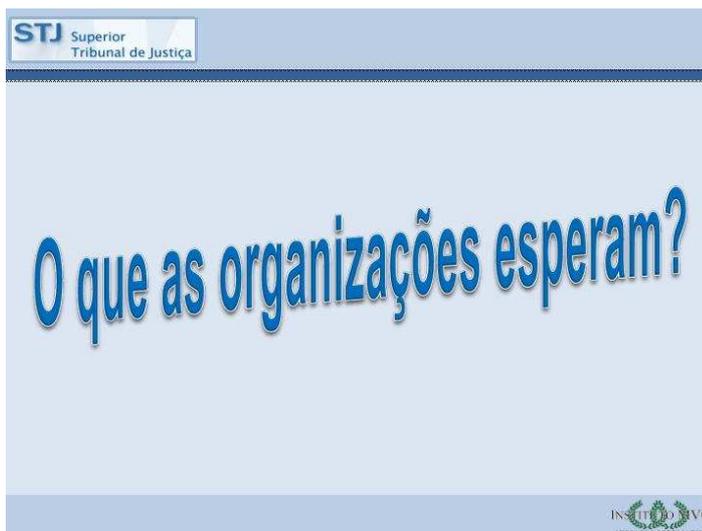
Deve-se ter cuidado com as pessoas que não metem, apenas omitem. A minha provocação é essa mesma, às vezes não mentimos, não inventamos nada; mas, quando omitimos, podemos estar compactuando, sendo cúmplices de algo em que não acreditamos, que achamos que não deveria ser daquela forma. Cuidado! Assim como o limite entre o amor e o desamor às vezes é tênue, o limite entre a mentira, a verdade e a omissão igualmente pode sê-lo. E, em nome do “eu não quero me aborrecer” podemos estar fazendo vista grossa para muita coisa que sabemos estar acontecendo.

Cito o exemplo de um filme em que uma menina de quinze anos, em um grande evento de basquete, ao cantar um solo do hino americano, começa a gaguejar, tem “um branco”, e a plateia começa a rir. Um dos espectadores levanta, segura o ombro da menina e começa a cantar para que ela possa lembrar da letra da música. Ele influencia a plateia com a sua atitude de solidariedade, de empatia, de respeito pelo outro, e faz com que aqueles que antes ridicularizavam a menina assumam uma postura mais cidadã e, em

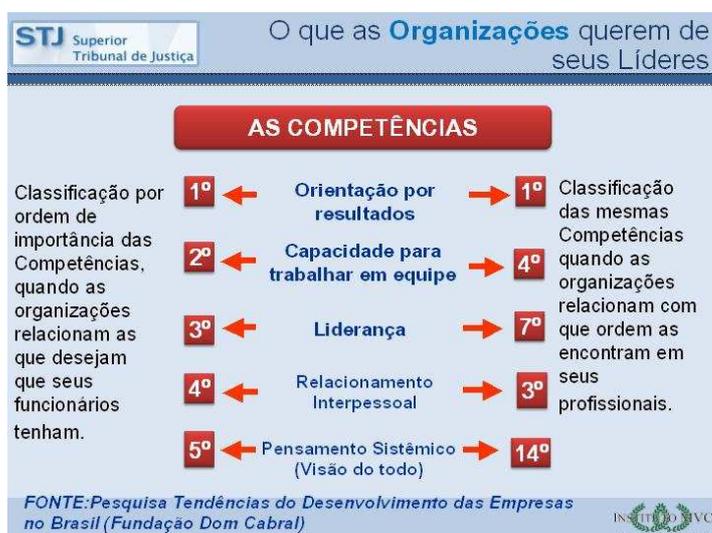
vez de rir de quem deveria estar cantando o hino e não está, comecem a cantar junto, a fazer.

Quantas vezes, no nosso cotidiano, como gestores, como cidadãos, adotamos o mesmo procedimento, se não rindo, falando do que ocorre a nossa volta e não assumimos uma atitude, uma postura mais pró-ativa, mais efetiva. É para pensarmos.

Já citamos o que a sociedade espera; mas, o que as organizações esperam? As organizações, segundo uma pesquisa feita por uma instituição de grande credibilidade, que, inclusive, trabalha com o STJ, a Fundação



Dom Cabral, identificou as competências que as organizações, sejam da Administração Pública, sejam do mercado, entendem como importantes para os tempos de hoje, para a gestão, o que desejam de seus líderes.



Em primeiro lugar, entre as competências desejadas pelas organizações está a orientação, o foco para os resultados; em segundo, a capacidade para trabalhar em equipe – de acordo com

uma outra pesquisa, realizada por outra instituição, 87% das

demissões nas empresas são oriundas de questões relativas ao trabalho em equipe, a competências comportamentais, não a competências técnicas, apenas 13% das demissões nas organizações são por problemas técnicos. Trabalhar em equipe é algo importante. Em terceiro, a liderança; em quarto, o relacionamento interpessoal – uma pré-condição para o trabalho em equipe – e, em quinto, a visão de todo, sistêmica, que é sair do seu quadrado e enxergar o que é bom para a instituição, não simplesmente para a sua área, para o seu processo, mas para a sua atividade.

O primeiro lugar não poderia deixar de ser ocupado pela competência orientação, porque, se não fosse assim, essas pessoas não estariam trabalhando nessas organizações, caso não estivessem trazendo contribuições para os resultados. Ou seja, se focamos no resultado, podemos ser péssimos em relacionamento interpessoal – vamos ver o quanto isso dura.

O segundo lugar da pesquisa ficou em quarto lugar na realidade; o terceiro – liderança – estava em sétimo lugar de fato, na realidade das organizações.

Relacionamento interpessoal: como somos um povo muito relacional, ficou em terceiro lugar.

Pensamento sistêmico ficou em décimo quarto lugar, porque a filosofia é cada qual no seu quadrado: você cuida da sua parte que Deus cuida de todos e vamos ver como isso acaba. É assim que funciona. Isso é o que as organizações pensam.

Podemos traduzir essa competências em três, que são críticas para gestores líderes: liderança estratégica – visão do todo, visão do sistema, visão estratégica –, comunicação – nosso tema de hoje – e inteligência emocional.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Competências nas quais os líderes deixam a desejar:



- ➔ Liderança estratégica
- ➔ Comunicação
- ➔ Inteligência Emocional

INSTITUTO IVC

Esse termo está sendo muito discutido, mas, às vezes, as pessoas não sabem muito bem o que é ser inteligente emocionalmente.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Inteligência Emocional



- Autoconhecimento
- Autocontrole (QA)
- Automotivação
- Empatia
- Relacionamento Interpessoal
- Assertividade
- Flexibilidade

INSTITUTO IVC

as suas qualidades, os seus pontos fortes e os seus pontos de melhoria, até onde vai o limite da sua competência.

Outro aspecto: autocontrole. Quem não sabe lidar com a própria emoção, não poderá liderar para ajudar as pessoas a lidarem com as suas emoções. É preciso ter autocontrole, resiliência, capacidade de lidar com a adversidade. O QA – americano adora quê: QI, QE, QA –, quociente de adversidade, mede o quanto somos

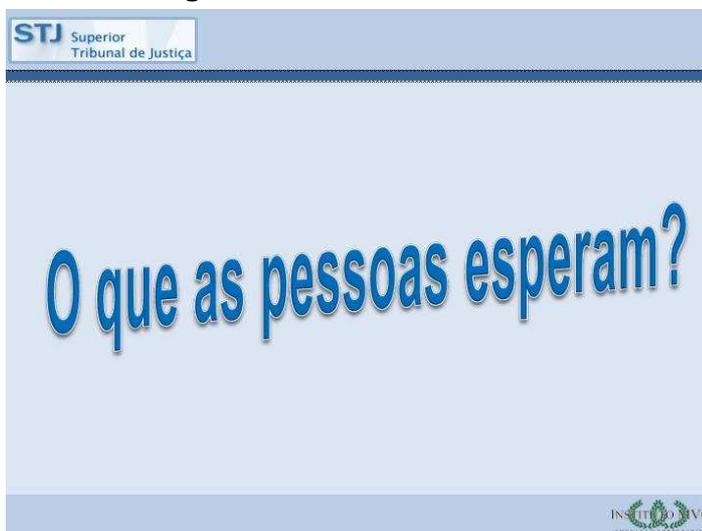
capazes de ter controle sobre as nossas emoções para enfrentarmos as situações adversas, o estresse.

Automotivação refere-se à persistência, citada anteriormente, que, por exemplo, Gandhi ou um desses líderes tiveram.

Relacionamento interpessoal, assertividade – acabamos de assistir a uma cena do filme *Gandhi* que bem ilustra a questão da assertividade e da flexibilidade. Quem não é flexível, não consegue ser assertivo, pois assertividade não é sinônimo de imposição, passa pela capacidade de, se perceber que a ideia de outra pessoa é melhor que a sua, ceder; é ter flexibilidade para perceber que o seu direito vai até onde começa o do outro; que se argumentará em prol da própria ideia, mas, ouvindo uma outra que lhe pareça mais pertinente e adequada, ser capaz de aceitá-la. Assertivo não é aquele que impõe; mas aquele que tem jogo de cintura, que consegue perceber a perspectiva do outro.

Notaram a construção que Gandhi fez em cima do discurso de violência? Disse que precisava daquela coragem, mas para morrer pela causa, não para matar. Gandhi construiu, não falou: “Não é nada disso, ninguém aqui vai bater, ninguém aqui vai matar”. Ao contrário, adotou a ideia e mostrou entender o que o outro estava sentindo, construiu o seu discurso a partir do discurso do outro. Não impôs a sua forma de pensar, em momento algum.

A sociedade espera um líder cidadão. As empresas esperam as competências que vêm sendo trabalhadas no desenvolvimento gerencial dos senhores.



O que os senhores esperam como liderados?

PLATEIA

Reconhecimento.

DENISE DUTRA

É verdade. O ser humano espera ser reconhecido, ser validado: “Você é bom, acredito no seu talento, confio em você para conduzir esse processo, para contribuir com esse objetivo”.



STJ Superior Tribunal de Justiça

“O papel do LÍDER é **VALIDAR...**

VALIDAR ALGUÉM
significa fazê-lo **sentir-se bem sobre si mesmo.**”

Frank Maguirre
Ex-VP da FedEx

INSTITUTO VVC

As pessoas querem ser validadas, sentir-se bem sobre elas mesmas. Somos pessoas e é isso o que queremos. As pessoas que estão hierarquicamente abaixo dos senhores, seus liderados, também

querem ser validadas, também querem ser valorizadas, também querem ser reconhecidas, porque são de carne, osso e sangue, têm hemisfério direito para sentir e hemisfério esquerdo para pensar. Também são movidas pelas mesmas necessidades, emoções, desejos etc.

Quando falo em validar, o faço em relação a uma missão que não é para Tom Cruise, mas para os senhores: resgatar o orgulho de ser servidor, de trabalhar no STJ, de ser um representante da Justiça deste País, naquilo que os senhores fazem.

STJ Superior Tribunal de Justiça

VALIDAR

para resgatar o orgulho de ser **SERVIDOR PÚBLICO:**

Respeito às diferenças
Feedback construtivo
Reconhecimento
Decisões compartilhadas

INSTITUTO IVC

Mas respeitando as diferenças, dando *feedback* construtivo. Se o *feedback* não for verdadeiro e com amor, não se chama *feedback* – não posso usar o termo, porque não pegaria bem para uma pessoa que foi apresentada com todas as pompas e circunstâncias pela Secretária de Gestão de Pessoas –, mas, todos sabem, se trocarmos umas letrinhas do *feed* surge um *back* que não é bom; contudo, é o que mais ocorre dentro das organizações, que constrange o outro, que o deixa não validado naquilo que é e que faz.

Há outros *backs*, como, por exemplo, o “fofoca *back*”: “ Vou dar-lhe *um feedback*, porque sou muito sua amiga. Como é o seu nome? Fulano, gosto de você, acho-o um cara legal. Todos na área falam de você, mas ninguém chega e lhe conta; então, estou-lhe dando esse *feedback*”. O nome disso não é *feedback*; é “fofoca *back*”. O *feedback* seria: “Fulano, já observei nessas situações, assim e assim, que isto acontece ou já aconteceu algumas vezes; essa atitude ou esse desempenho seu vai afetar nisso e nisso; isto se passa assim e assim etc. e estou colocando a minha percepção e acho que é importante você pensar sobre isso, e vamos discutir o que você pode fazer para melhorar nisso?”. Isso é *feedback*.

Tem muito *back* por aí que não é construtivo. Há pessoas que têm a coragem de fazer “desabafo back”, que é soltar os bichos em alguém, botar para quebrar e, depois, dizer tratar-se de um *feedback*. Dá um “desabafo back”, conta tudo que guardou por meses e que, naquela hora, porque chegou no limite do tanque, põe tudo para fora e diz que é *feedback*. Não é *feedback*.

Validamos reconhecendo as pessoas – que foi a expressão usada pela colega aqui. Quando valorizamos, elogiamos, envolvemos as pessoas naquilo que podem ser envolvidas – porque existem decisões estratégicas que os senhores terão que tomar e assumir, para isso ganham mais que os outros, o risco lhes pertence, queridos; se não queriam assumi-lo, não deveriam estar na função – , que podemos compartilhar e que não o fazemos por não percebermos a sua importância para o reconhecimento das pessoas.

Para alcançarmos uma comunicação eficaz, temos que saber o código de comunicação do outro. Tenho um amigo que diz que todo casamento, para dar certo, deve ter um código de sobrevivência, mesmo nos momentos difíceis tem que haver uma maneira de resolvermos, tem que ter um jeito. É assim. Nas relações no trabalho isso não é muito diferente.

Tenho certo receio da tabela ao lado, erroneamente, parecer um rótulo. A tabela apresenta comportamentos, tendências, valores que são mais comuns em cada faixa de idade. Percebam que, apesar de pertencer aos *boomers*, tenho cabeça e atitude de geração *Net*.

STJ Superior Tribunal de Justiça		Conhecendo o “código” de cada geração	
Veteranos ou Seniores	<i>Bloomers</i>	Geração X	Geração Y/Milênio
Nascidos antes de 1946	Nascidos entre 1946 e 1964	Nascida entre 1965 e 1980.	Nascida depois de 1980.
Veneram a disciplina e cadeia de comando	Respeitam a Hierarquia.	Se definem pela mídia e pela tecnologia.	É <i>expert</i> no uso da tecnologia. Influenciada pela <i>web 2.0</i> (<i>wikis</i> , <i>blogs</i> e <i>redes sociais</i>).
Conservadores	Competitivos. Trabalho: razão de viver	Querem passar mais tempo com os filhos, e por essa razão, trabalhar menos.	Mantém fortes laços com suas comunidades, que são, em geral, virtuais
	Idealistas e Ambiciosos.	Independência. Autoconfiança	Seus membros são pragmáticos e irreverentes.

Os veteranos desta Instituição, ou de qualquer outra, que são as pessoas nascidas antes de 1946, que hoje já estão com sessenta e poucos anos – e há várias pessoas com mais de sessenta anos de idade dentro das organizações –, veneram a disciplina e a cadeia de comando, e tendem – “tendem”, está claro?, nunca são todos iguais – a serem conservadores. São mais resistentes a mudanças. Conheço representantes da geração *Net* que são mais conservadores que alguns da geração dos veteranos, e não são poucos. Tem *net* que “se acha” e acaba-se tornando mais rígido e conservador em suas próprias ideias do que os outros. Trata-se de uma questão de postura.

Os *boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, são pessoas que respeitam a hierarquia, são mais competitivos, vivem para o trabalho, o trabalho é a razão de viver, são idealistas, ambiciosos – percebemos tal comportamento claramente nas pessoas que estão mais ou menos nessa faixa etária.

A geração “X”, que nasceu entre 1965 e 1980, antes do advento *web*, são pessoas que acompanharam todo esse desenvolvimento da tecnologia de informação, que reivindicam mais qualidade de vida, mais tempo para dividir entre o pessoal e o

profissional e são muito mais independentes e autoconfiantes. São tendências de comportamento.

Os *nets*, nascidos de 1980 para cá, são *experts* no uso de tecnologia, cuja influência é absoluta em suas vidas. Essa geração não conhece vida sobre o planeta sem celular, sem *playstation*, sem computador. Se vão para uma casa de férias e ficam sem essas três coisas, enlouquecem, porque não sabem fazer nada que não tenha um pouco de tecnologia. Mantêm fortes laços de comunidade – de modo geral virtual – e são pragmáticos e irreverentes. E como são irreverentes! Sabemos bem.

STJ Superior Tribunal de Justiça			
Veteranos ou Seniores	<i>Boomers</i>	Geração X	Geração Y/Milênio
Nascidos antes de 1946	Nascidos entre 1946 e 1964	Nascida entre 1965 e 1980.	Nascida depois de 1980.
Relação de longo prazo com a empresa.	Não veem o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional como fator decisivo.	Seus membros são céticos e individualistas. Questionam a autoridade	Desejam trabalhos "com sentido" e ambientes propícios à colaboração.
Ocupam cargos de chefia.	Competitivos. Otimistas. Lado positivo.	Apreciam a informalidade e a autoridade proveniente do mérito.	Determinados na defesa do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.
	Ideal de reconstrução do mundo.	Ideal da paz, liberdade sexual, anarquismo	Realização. Diversidade. Colaboração.

Os veteranos ou seniores possuem relação de longo prazo com a empresa ou a instituição. De modo geral, essa geração, hoje, na sua grande maioria, está em funções de chefia.

A geração *Boomers* não vê equilíbrio

entre vida pessoal e profissional como fator decisivo, são competitivos, otimistas, veem a importância do lado positivo das coisas e têm um ideal de reconstrução do mundo.

Já a geração "X", vê essa questão de forma diferente. No momento do seu surgimento, aconteceram muitos movimentos políticos, como os movimentos *hippie* e feminista, que acarretaram muitas mudanças nos valores e nos costumes da sociedade contemporânea.

A geração *Net*, a geração milênio, a geração "Y", deseja trabalhos que tenham significado, sentido. São pessoas mais

propícias a ambientes mais colaborativos, determinadas na defesa do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Seu comprometimento é totalmente diferente daquele das gerações anteriores. Comprometer-se, para os jovens *nets*, não é ficar no local de trabalho até as 11 horas da noite. Para essa geração, realização, diversidade e colaboração são valores altamente importantes.

Se quisermos estabelecer uma relação, uma comunicação eficaz com as pessoas das diferentes gerações descritas, teremos que descobrir o que é comum entre elas. Todas essas gerações, ainda que se expressem e funcionem

STJ Superior Tribunal de Justiça

SER ...3 Rs + 3 Cs

Respeitadas: desejam um trabalho interessante e a capacidade de crescer e melhorar.

Reconhecidas: por todas as suas conquistas

Relembradas: por terem feito a diferença

Capacitadas: em vez de julgadas por seus erros.

Consultadas: sobre as ações que poderiam afetá-las.

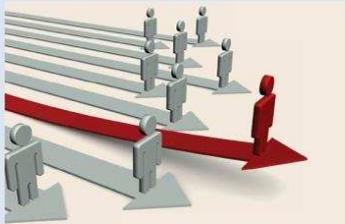
Conectadas: a seu empregador e à sua missão, sentindo-se parte do todo.

INSTITUTO VVC

de formas diferentes, querem ser: respeitadas, reconhecidas e lembradas por uma contribuição significativa que tenham dado. Todas essas gerações querem ser capacitadas, preparadas, consultadas e conectadas. Aí é que se deve estabelecer a nossa comunicação, naquilo que nos é afim, que nos é comum, não nas nossas diferenças.

STJ Superior Tribunal de Justiça

ONDE SE INSPIRAR? NOS SEUS MODELOS...



INSTITUTO VVC

Em quem podemos nos inspirar? Em Gandhi, Jesus Cristo, Mandela, Bernadinho, Obama? Em todos esses modelos. Nos pais, nas mães, em gestores com os quais aprendemos

coisas importantes, em várias pessoas.

Dentre os gurus que nos dão algumas dicas, destaco um que lida bastante com o conceito de liderança: Peter Drucker. Entre suas muitas citações, há uma frase que julgo genial: “O líder não é aquele que tem resposta

para tudo, mas o que sabe fazer as melhores perguntas”. Temos o conceito de que o líder tem que saber tudo; pois, nem que quisesse. Ele diz que se soubermos fazer a pergunta certa, inteligente e adequada à nossa equipe, com certeza, entre os seus componentes haverá alguém conhecedor daquele assunto, preparado, capacitado e que saberá nos dar a resposta. Se soubermos fazer a pergunta certa, da forma correta, se a nossa equipe não souber a resposta, irá procurá-la, porque terá interesse em responder. Portanto, Drucker mexe com o paradigma de que o líder tem que ser aquele sabe-tudo. Para ele, o líder é aquele que tem que saber fazer as perguntas certas.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Peter Drucker

Líderes Fazem Boas Perguntas:



- O que precisa ser feito?
- O que eu posso e devo fazer para agregar valor e fazer diferença?
- Quais são a missão e objetivos da Organização?

INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

Peter Drucker

Líderes:

- São tolerantes com a diversidade e intolerantes com desempenho, padrões e valores.
- Não tem medo do valor e da força dos subordinados
- Submetem-se ao teste do espelho – e ficam confortáveis com a pessoa que vêem



INSTITUTO VVC

Também segundo Drucker: o líder tem que ser tolerante com a diversidade e intolerante com o desempenho, com os padrões e com os valores. Se o liderado não seguir os padrões e os valores que estão

determinados, o líder não pode tolerar, pois seria uma omissão da sua parte. Deve, sim, tolerar as diferenças entre as pessoas e as formas diferentes de as pessoas atingirem esses padrões, de expressarem esses valores etc.

Drucker diz que o líder é aquele que, quando se olha no espelho, se sente confortável com aquilo que vê. Muitos, ao se olharem no espelho, perguntam-se: “Será que eu gostaria de ter você como chefe?”.

Podemos citar outros pensadores como Edgar Schein, grande estudioso da cultura organizacional, ao dizer que o líder tem que ser inspirador – como Gandhi e outros foram –, tem que criar a cultura da não violência e ser o

sustentador dessa cultura. A cena entre Ghandi e sua esposa mostra bem isso, quando lhe diz que o fato de ser sua esposa é mais um motivo para que execute a tarefa designada; pois se trata de uma questão de princípio, ou seja, a regra tem que ser para todos, não apenas para uns.

O líder tem que ser um agente de mudança, porque é isso que está acontecendo com essa organização. Os senhores, líderes, devem ser – e com certeza já o são – agentes de mudança, de mudar essa cultura, essa imagem negativa do que é ser servidor público nesse país.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Edgar Schein

O líder é ...

- ...um inspirador
- ... um criador da cultura
- ... um sustentador da cultura
- ... um agente de mudanças



INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça Ken Blanchard

- Definir a visão e focá-la para prover direção
- Alinhar a performance com a visão
- Apoiar e encorajar
- Fortalecer as pessoas - delegar
- Ser flexível em seu estilo de liderar de acordo com o nível de desenvolvimento de seus colaboradores.

INSTITUTO IVC

Como diria Ken Blanchard, o líder tem que focar essa visão, essa missão, tem que compartilhá-la com as pessoas, apoiá-las, fortalecê-las com desafios, com validação, com reconhecimento.

É preciso desenvolver a competência de liderança e de *empowerment*, que é a capacidade de investir no desenvolvimento e no comprometimento das pessoas; a partir do momento que se delega e se compartilha a decisão, as pessoas se envolvem, se comprometem.

STJ Superior Tribunal de Justiça Liderança e *Empowerment* de Equipe

Competência

Capacidade de investir em desenvolvimento e comprometimento de pessoas a partir do exercício de delegação de responsabilidades, de forma evolutiva e eficaz.

Comportamento

Dá poder de decisão às pessoas. Estimula a criatividade e a independência, utilizando prioritariamente reforço positivo. Constrói o comprometimento pelos resultados.

INSTITUTO IVC

STJ Superior Tribunal de Justiça Coaching e Desenvolvimento de Colaboradores

Competência

Habilidade de compartilhar posicionamentos e influenciar pessoas a atuar em uma determinada direção, construindo alinhamento e motivação.

Comportamento

Constrói espírito de equipe e cooperação porque direciona as pessoas para objetivos comuns e cria sentimento de time vencedor. Reforça conquistas parciais e reorienta o rumo na direção dos objetivos da instituição, sempre que necessário. É persistente no envolvimento das pessoas, mesmo em situações muito adversas.

INSTITUTO IVC

O líder deve ser *coaching*, ou seja, precisa desenvolver pessoas. Fazer com que meros executores comecem a pensar sobre o que e como estão fazendo. Fazer com que pessoas que passaram a

vida toda esperando que alguém lhes dissesse o que deveriam fazer comecem a ter iniciativa de sugerir, de questionar, de fazer diferente. Portanto, temos um compromisso com o desenvolvimento das pessoas. A verdadeira liderança passa por isso.

Como diria o nosso grande guru da qualidade, William Edwards Deming: ser gestor nada mais é do que rodar um Ciclo PDCA¹. Apenas precisamos que as pessoas, ao gerirem, ao rodarem o PDCA, ao



buscarem a qualidade, a excelência dos seus serviços, dos seus resultados, percebam que podem planejar, desenvolver, exercer controles e estar constantemente aprimorando, de uma forma muito mais fácil e eficaz, quando lideram pessoas, quando as influenciam. A gestão é isso; mas posso exercê-la liderando ou atuando apenas com a autoridade da minha função, comprometendo as pessoas nesse processo ou só. Existem várias formas de fazer.

STJ Superior Tribunal de Justiça **Missão**

Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

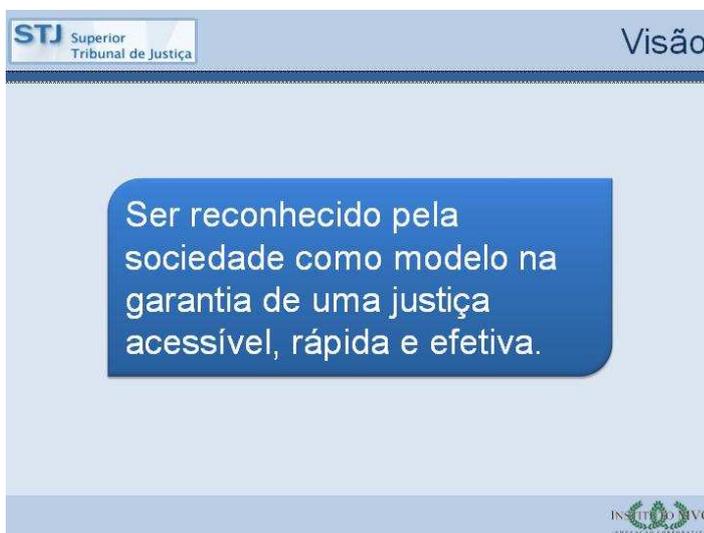
INSTITUTO JVC

Nesse sentido, aonde a liderança vai chegar? A grande questão é: em que medida a minha liderança, a minha comunicação, as minhas atitudes como exemplo

¹ O Ciclo PDCA compõe o conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P(*plan*: planejar), D(*do*: fazer, executar), C(*check*: verificar, controlar), e finalmente o A(*act*: agir, atuar corretivamente). Fonte: <http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/7/76/PDCA.pdf>.

estão contribuindo e levando as pessoas a terem a percepção das suas contribuições com esta missão, que é a razão de ser desta Casa, a razão de os senhores estarem aqui. Em que medida realmente corroboramos e contribuímos para tal?

Em que medida cada uma dessas nossas comunicações, decisões e ações nos leva a ser reconhecidos pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva? Em que medida a nossa liderança estimula isso?



Somos Superior Tribunal de Justiça. Somos. Não sei se todos os senhores são servidores do quadro ou se há alguns contratados, mas o vínculo não faz diferença. Qualquer que seja o seu vínculo, se o

senhor está aqui, representa esta Casa e tem responsabilidade com essa missão. Somos líderes – caso contrário, não estariam participando deste programa, que é focado nas lideranças. E somos exemplos. Somos? O que espero – e acredito de verdade – é que os senhores sejam bons exemplos desses valores, não exemplos como Fernandinho Beira-Mar.

Para pensarmos: como exemplos, refletimos no nosso cotidiano, no nosso dia a dia, nas nossas atitudes, ações e decisões, a Justiça que representamos? Refletimos a acessibilidade ao outro

que a Justiça do Brasil precisa ter? Refletimos a agilidade nas nossas decisões e ações que dizemos e que queremos da Justiça deste país? Refletimos a efetividade, que é a soma de eficiência e eficácia? Refletimos todos os valores, já ditos antes, desta Casa?

STJ Superior Tribunal de Justiça

Então...

Nossas atitudes, ações e decisões devem demonstrar:

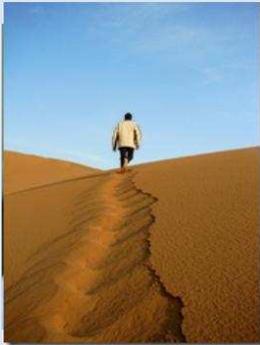
- Justiça
- Acessibilidade
- Agilidade
- Efetividade = eficácia + eficiência
- E todos os nossos valores

INSTITUTO JVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

Reflexão

"O FUTURO, COMO SE DIZ, NÃO É UM LUGAR PARA ONDE VAMOS, MAS ALGO QUE CRIAMOS."



Michael Rendell
Líder da área de Capital Humano
da Pricewaterhousecoopers

INSTITUTO JVC

Não encerrarei com a cena que esperava. Somos uma peça chave no futuro que estamos criando, no futuro dessa missão que os senhores esperam para o STJ. O futuro não é o lugar para onde vamos, mas um lugar

que construímos, que criamos com as escolhas, com as decisões, com as práticas, com as políticas, com as diretrizes que temos no presente. Esse futuro, dependendo da qualidade das nossas comunicações, das nossas práticas, das nossas ações, tão melhor será.

Esta é a provocação que deixo para os senhores.



Não terminarei com as minhas palavras, mas com uma música que resume, mais ou menos, o que acabei de expor.

(REPRODUÇÃO DE TRECHO DE MÚSICA)

E é com essa mesma alegria que espero que os senhores saiam daqui refletindo: Qual é o nosso desafio de mudança? O que queremos preservar? O que fazemos e sabemos que está correto, que está coerente com esses valores e princípios? O que fazemos, mas talvez não o façamos tão bem ou tanto quanto deveríamos? O que precisamos melhorar? O que precisamos abandonar? Lixo. Isso já valeu em uma outra época, em um outro momento e em um outro contexto, não agora. Xô! E o que precisamos adotar como prática, como princípio, para conseguirmos contribuir para essa visão que compartilhamos com esta Instituição, para chegarmos a esse futuro que tanto desejamos?

E é com a mesma alegria que desejo que os senhores saiam daqui pensando sobre essas questões, que saio daqui agradecida por esta oportunidade de ter compartilhado, aqui, as minhas ideias de profissional e de cidadã brasileira.

Muitíssimo obrigada a todos.

(Palmas).