



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E
GESTÃO SOCIAL
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E
GESTÃO SOCIAL

ANA VALÉRIA SCAVUZZI DE SOUZA

EDUCAR PARA A LIDERANÇA SERVIDORA:
AValiação DO PROGRAMA DE ARTICULAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
SESI COM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI/BA

Salvador
2011

ANA VALÉRIA SCAVUZZI DE SOUZA

**EDUCAR PARA A LIDERANÇA SERVIDORA:
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE ARTICULAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
SESI COM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI/BA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Bahia, Programa de Gestão e Desenvolvimento Social, Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Robinson Tenório

Salvador
2011

S288 Souza, Ana Valéria Scavuzzi.

Educar para a liderança servidora: avaliação do programa de articulação da Educação básica do SESI com Educação profissional do Senai/BA / Ana Valéria Scavuzzi Souza. – Salvador, 2011.

123 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Robinson Tenório

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2011.

1. Educação básica 2. Liderança Servidora 3. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) 4. Serviço Social da Industriai (SESI) I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração II. Robinson Tenório III. Título

ANA VALÉRIA SCAVUZZI DE SOUZA

**EDUCAR PARA A LIDERANÇA SERVIDORA:
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE ARTICULAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO
SESI COM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI/BA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Bahia, Programa de Gestão e Desenvolvimento Social, Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento e Gestão Social.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Robinson Tenório - Orientador
Universidade de São Paulo - USP

Prof^a. Dr^a. Vera Bueno Fartes
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Uaçai de Magalhães Lopes
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Mestra Aylana Alves dos Santos Gazar Barbalho (membro da comunidade)
Universidade Salvador - UNIFACS

Salvador, ____ de _____ de 2011

Ao meu esposo Rogério e à minha filha Ana Vitória, que dão sentido aos meus sonhos, projetos e esperanças. Aos meus pais, Isabel (*in memoriam*) e Eraldo, que me ensinaram, através do exemplo, valores e princípios que hoje representam minha base, meu referencial de vida. Aos meus irmãos, Jorginho, Ricardo e Sandra, pela linda amizade, confiança e amor que construímos cotidianamente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela companhia amiga, pela paz interior que foi fundamental para a concretização desse objetivo.

A meu orientador, Robinson Tenório, pela sua simplicidade, afetividade e sabedoria.

Ao SENAI, representado por seu Diretor Regional, Leone Peter, pelo apoio e por permitir a realização do estudo de caso.

Ao SESI, representado pela Diretora da Escola Djalma Pessoa, Cristina Andrade, por ter me recebido de forma tão acolhedora.

Aos alunos, docentes, coordenadores e ex-alunos pelas entrevistas concedidas.

A equipe do CIAGS pelo aprendizado e apoio constantes.

Aos meus colegas de Mestrado pela riqueza dessa caminhada, que tem proporcionado lindos frutos.

A minha cunhada Sandra e a “cunhada do coração” Ana Isabel, por terem me ajudado tanto nesse percurso.

A Bárbara, aos meus sobrinhos, sobrinhas e cunhado por fazerem parte desse projeto.

Quando você se preocupa em, diariamente, praticar atos aleatórios de bondade, sua vida se torna muito mais rica e significativa. Para cultivar o sagrado e a santidade de cada dia, sirva os outros de alguma forma.

Robin S. Sharma

RESUMO

A sociedade contemporânea vem passando por profundas mudanças nos mais diversos âmbitos e, nesse contexto, tem-se questionado sobre os princípios e valores que vem conduzindo as ações humanas. Nunca se falou tanto sobre temas como solidariedade, igualdade de direitos, respeito à diversidade, o que tem evidenciado a busca por um novo padrão de convivência e um modelo mais efetivo de desenvolvimento social, econômico, político. E mediante o cenário atual, marcado pela desigualdade, pela fome, pela exclusão, é imprescindível a existência e envolvimento de líderes que sejam dignos de confiança e que gerem confiabilidade. A presente dissertação, tomando por pano de fundo esse cenário e suas demandas, traz à reflexão o papel da educação na formação de líderes servidores e no estímulo ao desenvolvimento da sensibilidade ética e solidária. Líderes que desejem e militem intensamente por uma sociedade mais justa, mais humana, tendo o servir ao outro como foco de suas aspirações e ações. Dessa forma, o trabalho desenvolvido parte da premissa de que a liderança servidora pode ser ensinada e aprendida. Analisou-se o Programa de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, Departamento Regional da Bahia, com o intuito de identificar se e como esse programa vem contribuindo para a formação de líderes servidores. Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados: análise documental, entrevistas com coordenadores, docentes e discentes do EBEP e realização de grupo focal com egressos do Programa. Os resultados mostram que, embora o Programa não tenha como objetivo o desenvolvimento de líderes servidores, determinados valores e princípios deste tipo de liderança estão presentes no seu Projeto e nos Projetos Político-Pedagógicos do SESI e do SENAI. Contudo, pode-se perceber que esses valores e princípios já não aparecem com a mesma intencionalidade e intensidade nos planos de curso, planos de aula, ementas e atividades pedagógicas analisadas. Identificou-se também que o critério utilizado para acesso aos cursos técnicos do programa tem causado certa competitividade entre os alunos, característica esta que vai de encontro ao que é proposto pela liderança servidora. Observou-se que o EBEP é reconhecido como um modelo de referência no que diz respeito à articulação educação básica e educação profissional, revelando ser um terreno fértil para o desenvolvimento da liderança servidora.

Palavras chaves: Educação. Liderança. Liderança servidora.

ABSTRACT

Contemporary society is undergoing profound changes in most diverse areas. In this context, it has been asked about the principles and values that have been leading human actions. It was never spoken so much about issues such as solidarity, equal rights, respect for diversity what has shown the search for a new way of living and a more effective model of social, economic and political development. According to this new scenery that is marked by the differences, by hunger and exclusion, the existence and commitment of the leaders that are worthy of trust and show reliability become essential. This present dissertation, that takes into consideration this scenery and its demand, brings into reflection the role of education in the training of servant leaders and in the encouragement of the ethical and caring sensibility development. Leaders who intensely desire and struggle for a fairer and more humanitarian society have *servicing the others* as the focus of their aspirations and actions. Thus, the developed work assumes that servant leadership can be learned and taught. SESI Articulation Program of Basic Education with SENAI – EBEP, Regional Department of Bahia Professional Education was analyzed with the aim of identifying if and how this program has been contributing for the training of servant leaders. Data collection instruments such as document analysis, interview with coordinators, teachers and students of EBEP, and focal group with egress in the Program were used. The results show that even though the EBEP Program does not have the development of servant leaders as one of their goals, certain values and principles of this kind of leadership are part of their Plans and part of SESI and SENAI Political and Pedagogical Projects. However, it is perceived that these values and principles no longer appear with the same intent or intensity in the course plans, in the class plans, in the syllabus or in the pedagogical activities that were analyzed. It was also identified that the criteria used to approve students to get into the technical courses of the program has promoted some competitiveness among them. Such characteristic goes against what it is proposed by the servant leadership. It was noticed that EBEP is recognized as a reference model when dealing with articulation, elementary and professional education, revealing to be a productive area for the development of the servant leadership.

Keywords: Education; leadership; servant leadership.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01	Características diferenciadoras entre liderança e gerência	31
Quadro 02	Insights sobre a consciência	41
Quadro 03	Escuta ativa e escuta passiva	43
Figura 01	Matriz Esquemática do EBEP	67
Figura 02	Matriz geral do EBEP	68
Quadro 04	Valores dos Projetos Político-Pedagógicos – PPPs relacionados à liderança servidora	75
Quadro 05	Planos de Aula da disciplina Comunicação e Projeto de Vida, dos meses de março a junho de 2011	83
Quadro 06	Informações sobre a ementa da disciplina de Humanidades	84
Quadro 07	Informações sobre a ementa da disciplina de Projeto Final de Curso I	85
Quadro 08	Informações sobre a ementa da disciplina de Projeto Final de Curso II	85
Quadro 09	Atividades didáticas mencionadas pelos entrevistados	86
Quadro 10	Quantidade de alunos, docentes e coordenadores que participaram da pesquisa	87
Quadro 11	Compreensão dos entrevistados sobre liderança servidora	88
Quadro 12	Palavras/termos retirados das respostas dos entrevistados sobre liderança servidora	89

LISTA DE SIGLAS

Cetind	Centro de Tecnologia Industrial Pedro Ribeiro
Cieb	Centro das Indústrias do Estado da Bahia
Cimatec	Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
Ebep	Educação Básica com Educação Profissional
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
Fieb	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
PPP	Projeto Político-Pedagógico
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sesi	Serviço Social da Indústria
UFBA	Universidade Federal da Bahia
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	METODOLOGIA	17
1.4.1	Abordagem	17
1.4.2	Local geográfico	18
1.4.3	População / Amostra	18
1.4.4	Instrumentos de pesquisa	19
1.5	ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	20
2	LIDERANÇA	21
2.1	CONCEITO HISTÓRICO	22
2.1.1	Teoria dos traços	23
2.1.2	Estilos de liderança	24
2.1.3	Liderança contingencial	25
2.2	CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA CONTINGENCIAL	26
2.3	LIDERANÇA E GERÊNCIA	30
2.4	AUTORIDADE E CARÁTER	32
2.5	O AMOR NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	35
3	LIDERANÇA SERVIDORA	38
3.1	DEFINIÇÃO	39
3.2	AUTORIDADE MORAL – NÚCLEO DO CONCEITO DE LIDERANÇA	40
3.3	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER SERVIDOR	43
4	EDUCAÇÃO PARA LIDERANÇA SERVIDORA	48
4.1	A LIDERANÇA PODE SER ENSINADA E APRENDIDA	50
4.2	DESEJO DE TRANSFORMAR: A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS	55

4.3	EDUCANDO PARA VALORES	56
4.3.1	Solidariedade	57
4.3.2	Liberdade de escolha e responsabilidade	59
4.4	PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO	60
5	APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ARTICULAÇÃO EDUCAÇÃO BÁSICA DO SESI COM A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI – EBEP, DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA	64
5.1	INFORMAÇÃO INSTITUICIONAIS	64
5.1.1	Apresentação do SESI	64
5.1.2	Apresentação do SENAI	65
5.2	DEFINIÇÃO, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E CLIENTELA	65
5.3	HISTÓRICO	66
5.4	MATRIZ ESQUEMÁTICA, MATRIZ CURRICULAR GERAL DO EBEP E ITINERÁRIO FORMATIVO	67
5.5	PRESSUPOSTOS SÓCIO-PEDAGÓGICOS	69
5.6	AS DEMANDAS POR UMA FORMAÇÃO DIFERENCIADA	70
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
6.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	72
6.1.1	Projeto de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP	73
6.1.2	Projeto Político-Pedagógico – PPP do SESI Escola Djalma Pessoa e do SENAI Cimatec	73
6.1.3	Planos de Curso da Educação Profissional Técnica de Nível Médio	77
6.1.4	Disciplinas do ensino médio do SESI e dos cursos técnicos ofertados pelo SENAI e atividades didáticas	79
6.2	ENTREVISTAS COM ALUNOS, DOCENTES, COORDENADORES E GRUPO FOCAL COM OS EGRESSOS	87
6.2.1	Conhecimento da definição de liderança servidora	89
6.2.2	Se o EBEP contribui para a formação de líderes servidores e de que forma	91

6.2.3	Expectativa dos docentes e coordenadores em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de liderança servidora	99
6.2.4	Experiências de liderança e de liderança servidora vivenciadas pelos egressos depois de terem concluído o EBEP	100
6.3	SÍNTESE DOS RESULTADOS	102
6.3.1	Compreensão de liderança servidora	103
6.3.2	Como veem o EBEP no que diz respeito à formação de líderes servidores	103
6.3.3	Atividades didáticas que o EBEP possui voltadas ao desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos relativos à liderança servidora	103
6.3.4	Expectativa dos coordenadores e docentes em relação aos egressos no que diz respeito ao perfil de liderança servidora	104
7	CONCLUSÃO	105
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COORDENADORES	111
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DOCENTES	112
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS	113
	APÊNDICE D – ROTEIRO DO TRABALHO COM O GRUPO FOCAL	114
	APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM ALUNOS, DOCENTES E COORDENADORES	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Bergamini (1994), o termo liderança vem sendo usado há aproximadamente duzentos anos, mas acredita-se que ele tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã.

As inúmeras teorias sobre liderança, construídas ao longo da história, vêm buscando desvendar as razões de sua eficácia a partir da investigação de uma multiplicidade de variáveis. Alguns cientistas sociais dedicaram-se ao estudo dos traços de personalidade do líder, outros deram maior ênfase às características comportamentais, ou seja, aos estilos de liderança. Com o avançar do tempo, surgiram estudos que achavam que as circunstâncias e as variáveis do ambiente eram os principais responsáveis por influenciar o exercício da liderança. Vale ressaltar que é notável, nesses estudos, a associação da liderança aos ambientes organizacionais e às estruturas formais de poder.

Diante de um contexto de mudança que vivemos, no qual se discute e se almeja um novo modelo de sociedade, pautado na solidariedade, na convergência de interesses, no senso de interdependência e no diálogo democrático, os líderes estão sendo chamados a fazer a diferença em prol da coletividade. Líderes que tenham um papel muito mais amplo e com uma conotação mais humana e transformadora. Atingir esse novo modelo de convivência humana requer pessoas que desejem, diríamos até que de forma visceral, servir ao outro, abdicando de seus interesses próprios e alargando o seu sentido de vida, de mundo, de felicidade.

A pesquisadora aborda nesse trabalho a definição de liderança servidora por acreditar que vem ao encontro dessas aspirações. Trata-se de um conceito novo, se tomarmos como base o tempo histórico dos conceitos tradicionais.

Quem primeiro trouxe o termo “liderança servidora” foi Robert Greenleaf, no ano de 1970, a partir de seu livro "The Servant as Leader" (O servidor como líder). Outros estudiosos da liderança também começaram a desenvolver esse conceito, a partir das ideias principais trazidas pelo Greenleaf (2006), como é o caso de Peter Senge (1990 e 2004), Stephen Covey (2005), Ken Blanchard (2007), James Autry (2010), Peter Block (1995), Max DePree (1989), James C. Hunter (2006) e Kent Keith (2009).

A partir dos elementos trazidos nas obras de Covey (2005), este por sua vez respaldando-se nas obras de Greenleaf (2006), pode-se dizer que a liderança servidora é aquela que tem como elemento chave o servir ao outro ao invés de ser servido e, motivado sempre por uma causa maior, abre mão de seus interesses pessoais dedicando-se ao empoderamento de seus liderados e à construção coletiva de uma cultura de confiança e criatividade. O líder servidor ao invés de perguntar “o que quero?”, ele pergunta “o que está sendo pedido de mim?”.

Para Greenleaf (2006), o líder servidor deve se perguntar constantemente se aqueles que são servidos por ele crescem como pessoas, tornam-se mais saudáveis, mais sensatos, mais livres e autônomos. Enfim, o líder servidor se pergunta se os seus liderados têm mais probabilidade de tornarem-se líderes servidores. Dentre outros aspectos inseridos na definição da liderança servidora, podemos mencionar ainda: desenvolvimento humano, caráter, autoridade e base espiritual. Abordaremos alguns desses aspectos no decorrer do trabalho.

Assman e Sung (2000) dizem que é imprescindível que o desejo de solidariedade comece a fazer parte da dinâmica do desejo das pessoas e da sociedade. Para isso, é preciso que novos valores sejam inseridos ao modo de educar, aprender, conhecer e viver das pessoas e dos grupos sociais.

Poderíamos dizer então que o desejo de exercer a liderança servidora, de atuar na sociedade com o intuito de servir, pode um dia fazer parte intrínseca do cotidiano das pessoas. Fazer com que esse caminho seja intencional e o mais consciente possível é papel também da educação, do ato de ensinar e aprender, dos estímulos e estratégias adotadas para desenvolver valores, atitudes e princípios voltados ao saber ser e ao saber conviver.

No entanto, nos deparamos com uma questão: a liderança pode ser ensinada e aprendida? Há uma corrente de pensadores que acredita que a liderança não pode ser ensinada, ou seja, os líderes já nascem com os atributos necessários para futuramente revelarem-se enquanto líderes, como é o caso dos autores Bass e Stogdill (1990). Para essa corrente de estudiosos, a pessoa já tem uma predisposição para ser líder e despertará futuramente aquilo que lhe é nato. Outros pesquisadores acrescentam ainda que a liderança, enquanto competência, possui um grupo de habilidades que não é possível de ser ensinado.

Porém, outra linha de estudiosos acredita que a liderança pode ser ensinada e aprendida, a exemplo de Peter Drucker (1996), Warren Bennis (1996), James Hunter (2006), Peter Senge (1990 e 2004), dentre outros.

Drucker (1996) nos diz que a liderança é algo que deve ser adquirido, e que pode haver “líderes natos”, mas que esses são bem poucos para que possamos depender deles. Bennis (1996) afirma que os líderes não nascem líderes, mas são feitos no decorrer do tempo. Senge (1990), por sua vez, diz que a liderança é uma disciplina que se desenvolverá ao longo da vida, e que nesse percurso o líder ultrapassará os limites do ego e da competitividade, inerentes ao ser humano.

A pesquisadora desenvolve seu trabalho a partir da premissa de que a liderança pode ser ensinada e aprendida, embora acredite que a nossa educação não esteja ainda voltada para estimular nos educandos o desenvolvimento de valores e princípios relacionados ao servir ao outro, elemento chave da liderança servidora.

Ao admitir que a liderança pode ser ensinada, Hunter (2006, p. 25) sugere que nos perguntemos: o que estamos fazendo para desenvolver ao máximo essa habilidade? Então poderíamos ampliar essa pergunta: o que estamos fazendo para desenvolver ao máximo essa habilidade nos diversos contextos educacionais?

Refletir sobre o papel da educação na formação de líderes servidores passa por pensar criticamente o modo como fazer isso acontecer. Ou seja, de que forma a educação pode ajudar na formação de líderes imbuídos do desejo de servir? Líderes que se preocupem com o desenvolvimento do outro e, a partir de uma leitura crítica da realidade em que vivem, possam contribuir para a construção de uma sociedade mais participativa e solidária.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Identificar de que maneira os princípios e os valores da liderança servidora estão inseridos no Programa de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, Departamento Regional da Bahia.

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos desta dissertação se dividiram em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar como o Programa de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, Departamento Regional da Bahia, contribui para a formação de líderes servidores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Qual a compreensão que os coordenadores, docentes, alunos e egressos possuem de liderança servidora?
- Como os coordenadores, docentes, alunos e egressos veem o EBEP no que diz respeito à formação de líderes servidores?
- Quais as atividades didáticas que o EBEP possui que contribuem para o desenvolvimento da competência da liderança servidora, especificamente dos conhecimentos, habilidades e atitudes relativos ao saber ser e saber conviver?
- Qual a expectativa dos coordenadores e docentes em relação aos egressos no que diz respeito ao perfil de liderança servidora?

1.4 METODOLOGIA

Esse item tem o objetivo de fazer uma descrição do estudo, dando uma visão dos passos que foram adotados para se atingir os objetivos delimitados.

1.4.1 Abordagem

Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, partindo do estudo de um fenômeno, na sua profundidade, utilizando um método qualitativo-interpretativo-indutivo. Como diz Laville e Dionne (1999, p. 156), embora o estudo de caso traga como principal limitação a dificuldade de gerar conclusões mais abrangentes e possíveis de serem replicáveis a outros casos, é verdade também

que muitas vezes o pesquisador que se interessa em se debruçar sobre um determinado fenômeno específico é porque se encontra mobilizado em compreender uma situação mais geral e complexa. Dessa forma, ao estudar o tema educar para a liderança servidora, a partir de um estudo de caso, a pesquisadora pretende contribuir para uma retroalimentação teórica sobre o tema pesquisado e levar as reflexões, construídas no decorrer do trabalho, para o contexto educacional.

Foi escolhido para estudo e pesquisa o Programa de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, Departamento Regional da Bahia, por considerar uma experiência consolidada na área da educação básica e profissional. O EBEP é direcionado a adolescentes e jovens oriundos do ensino fundamental da rede pública e da rede SESI e tem como objetivo:

Articular as ações da Educação Básica do SESI com a Educação Profissional oferecida pelo SENAI, de forma que estejam integradas aos diferentes processos de trabalho, ciência e tecnologia, visando à formação integral e contínua do indivíduo e sua inserção na vida social e produtiva. (SESI; SENAI, 2010, p. 23)

O Serviço Social da Indústria – SESI e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI são instituições reconhecidas pela sua expertise na área de educação.

1.4.2 Local geográfico

No âmbito da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, o EBEP é desenvolvido pela Escola Djalma Pessoa (SESI) e pelas Unidades do SENAI (Cetind, Cimatec e Dendezeiros). Contudo, a pesquisa abrangeu a Escola Djalma Pessoa e a Unidade Cimatec, ambas as instituições localizadas no município de Salvador.

1.4.3 População / Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por uma base documental e por uma população formada por alunos, docentes, coordenadores e egressos do EBEP.

Quanto aos documentos analisados, mencionamos abaixo:

- Projeto EBEP;
- Metodologia para Articulação de Currículos da Educação Básica do SESI com a Educação Profissional do SENAI – EBEP
- Projeto Político-Pedagógico – PPP do SESI Escola Djalma Pessoa;
- Projeto Político-Pedagógico – PPP do SENAI Cimatec;
- Planos dos Cursos Técnicos ofertados pelo SENAI no âmbito do EBEP;
- Ementas, planos de aula e atividades didáticas de algumas disciplinas ministradas no ensino médio do SESI e nos cursos técnicos do SENAI

Quanto à população, tivemos ao todo 17 pessoas participando da pesquisa, todos envolvidos diretamente com o EBEP. Desses 17, tivemos 11 por meio de entrevistas e 06 por meio de grupo focal, sendo:

- Entrevistas: 02 coordenadores do SESI; 01 coordenador do SENAI; 02 docentes do SESI; 02 docentes do SENAI; 02 alunos do SESI (do primeiro e segundo ano do ensino médio); 02 alunos do SENAI (fazendo curso técnico).
- Grupo Focal: 06 egressos que concluíram o programa entre o ano de 2009 ao primeiro semestre de 2011.

1.4.4 Instrumentos de pesquisa

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados:

a) Análise documental: teve o objetivo de identificar a existência de valores e princípios da liderança servidora no Projeto EBEP, Projetos Político-Pedagógicos, Planos de Curso, ementas, planos de aula e atividades didáticas.

b) Entrevistas abertas com alunos, docentes e coordenadores com o intuito de identificar:

- Qual o conhecimento a respeito da liderança servidora; (alunos, docentes, coordenadores)
- Se e como o EBEP contribui para estimular nos alunos atitudes, habilidades e conhecimentos voltados à liderança servidora, especificamente relativos ao saber ser e saber conviver; (alunos, docentes, coordenadores)

- Quais as expectativas em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de liderança servidora. (docentes e coordenadores)
- c) Grupo focal com os egressos, possibilitando verificar:
- Qual o conhecimento a respeito da liderança servidora;
 - Se e como o EBEP contribui para estimular nos alunos atitudes, habilidades e conhecimentos voltados à liderança servidora, especificamente relativos ao saber ser e saber conviver;
 - Quais as experiências de liderança servidora vivenciadas depois de terem concluído o EBEP.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Para atingir o objetivo do estudo, a dissertação encontra-se dividida em sete capítulos. Este primeiro capítulo, que faz uma contextualização do tema, justifica a relevância da pesquisa, apresenta as premissas adotadas, o problema de pesquisa, os objetivos e a metodologia.

O segundo capítulo aborda conceitos de liderança trazidos no decorrer da história, dando ênfase às características e atributos do líder numa perspectiva mais humana. O terceiro capítulo apresenta uma definição de liderança servidora, aprofundando alguns de seus valores e princípios. O quarto capítulo faz uma abordagem da liderança servidora no contexto educacional, trazendo reflexões sobre a prática pedagógica do educar para a formação de líderes servidores. O quinto capítulo apresenta o Programa de Articulação Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, Departamento Regional da Bahia, seu objetivo, pressupostos sócio-pedagógicos, estrutura curricular, dentre outras informações. O sexto capítulo traz os resultados da pesquisa e uma análise dos mesmos. O sétimo capítulo descreve as conclusões, quando a pesquisadora traz alguns pontos de reflexão relacionados ao EBEP e à temática educar para a liderança servidora.

2 LIDERANÇA

Constantemente ouvimos as palavras líder ou liderança nos diversos ambientes do nosso cotidiano, principalmente no contexto profissional. A liderança vem sendo estudada há bastante tempo e são inúmeros os estudiosos que vem debruçando-se diante dela para entendê-la melhor, contextualizando-a de acordo com os valores, hábitos e necessidades de cada época. Segundo Bergamini (1994, p. 24), a liderança é um conceito “escorregadio e ilusório” deixando perplexos até mesmo os cientistas sociais. Na visão dessa autora, os problemas centrais para se atingir uma liderança efetiva não mudaram muito de 3.000 anos até os dias atuais: motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação.

Mais do que apresentar conceitos, esse capítulo pretende refletir sobre a lógica de liderança presente na sociedade e pensar no papel do líder com um olhar mais amplo, abrangendo valores, sentidos e significados. Para isso, será enfatizada uma abordagem numa perspectiva mais de desenvolvimento humano e transformação social. Falaremos de liderança desassociando-a do espaço e estrutura formal de poder, entendendo-a como uma competência que pode ser exercida por qualquer pessoa em qualquer circunstância, desde que tenha atitudes, habilidades e conhecimentos requeridos para tal.

Optamos por essa abordagem por acreditarmos que a participação ética e solidária dos líderes contribui efetivamente para mudar o quadro social em que vivemos, marcado por uma crise de valores e de percepção, pela idolatria do ter em detrimento do ser, pelos interesses individuais se sobrepondo aos interesses coletivos. Nesse contexto, identificamos fortemente a banalização da pobreza, da exclusão e da angústia de um povo que tenta sobreviver no meio de tudo isso, aprendendo a manter a esperança de tornar-se um dia digno de ser servido em suas necessidades básicas.

Iniciaremos esse capítulo com uma apresentação histórica dos conceitos de liderança, dando ênfase à liderança contingencial e suas características principais. Em seguida, abordaremos sobre a influência da autoridade, do caráter e do amor no exercício da liderança.

2.1 CONCEITO HISTÓRICO

Stogdill (1981 apud BERGAMINI, 1990, p. 6) diz que “existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram cercar o conceito”. Ele conseguiu coletar 72 definições de liderança durante os anos de 1902 e 1967. Bergamini (1990, p. 6) diz que a primeira versão dessa coletânea, de 1974, traz três mil estudos sobre liderança. Aproximadamente sete anos depois, a segunda versão já traz cinco mil estudos. Contudo, a maior popularidade da pesquisa não refletiu na sua maior pertinência (1981 apud BERGAMINI, 1990). Bass (1981) também criticava a abstração excessiva dos conceitos, revelando o distanciamento entre estes e a realidade. Ele ressaltava que “uma teoria da liderança deve ser solidamente ancorada no real – ancorada nos conceitos e nas hipóteses utilizadas pelos administradores, dirigentes e líderes que emergem” (1981 apud BERGAMINI, 1990, p. 6).

As inúmeras definições de líder e de liderança têm uma relação direta com os contextos nos quais foram criadas, refletindo os valores predominantes de cada época. Mas, dentre as teorias e as abordagens sobre liderança, dois pontos parecem comuns: o primeiro é que a liderança é um fenômeno grupal, acontece a partir da relação de duas ou mais pessoas, o segundo é que a liderança pressupõe um conjunto de influências interpessoais. Drucker (1996, p. 13) diz que “a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes”.

Hunter (2006, p.18) traz o seguinte conceito de liderança: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. O líder influencia os seus liderados em prol de objetivos comuns e construtivos, envolvendo-os de tal forma que se sintam engajados, comprometidos e responsáveis pelos sucessos e insucessos.

Na visão de Bennis (1996), dois pontos são comuns entre os líderes: o primeiro refere-se ao fato de que um líder não nasce pronto, mas precisa ser construído; o segundo argumenta que o objetivo do líder não é ser líder, mas sim poder se expressar com “liberdade e plenitude”, ou seja, não se preocupa em mostrar que é bom, o que deseja é se expressar de forma plena.

Bergamini (1994) traça uma linha histórica referente à construção do conceito de liderança. Inicialmente, entre 1904 e 1948, buscou-se entender o líder a partir do levantamento de traços de personalidade. Em seguida, no início da década de 1950, a atenção ficou voltada para entender como um bom líder poderia agir, enfatizando os estilos de liderança. Num terceiro momento, surgem as teorias contingenciais que deixam de ter um foco em uma única variável e passam a incluir outros aspectos, como as características comportamentais dos liderados e o ambiente no qual as relações líder-liderado acontecem.

Com o intuito de fazermos uma retrospectiva histórica, apresentaremos uma síntese dessas teorias, apontando os traços principais de cada uma delas.

2.1.1 Teoria dos Traços

Essa teoria busca explicar a eficácia do líder a partir dos seus atributos pessoais e dos traços de personalidade, não levando em consideração a relação com outras variáveis, a exemplo das características comportamentais dos liderados. As características pessoais dos líderes os tornarão especiais e capazes de influenciar as demais pessoas.

Os líderes já nascem prontos, não havendo possibilidade de tornar-se líder no decorrer do tempo através de treinamentos e uso de técnicas. BERGAMINI explica que:

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. (BERGAMINI, 1994, p. 28)

Bryman afirma que:

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, auto-confiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (BRYMAN, 1992 apud BERGAMINI, 1994, p. 29)

A partir de diversas pesquisas realizadas, percebeu-se a dificuldade de associar a eficácia da liderança apenas a uma variável (combinação dos traços). Verificou-se que dois líderes com traços de personalidade diferentes podem ser igualmente eficazes.

2.1.2 Estilos de Liderança

No início da década de 1950, os estudos se voltam para entender a eficácia da liderança a partir do comportamento do líder, ou seja, para “aquilo que ele faz” e não mais para “o que ele é”. O objetivo agora é identificar:

[...] conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. [...] Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes. (BERGAMINI, 1994, p. 36)

A teoria dos estilos de liderança passa a se preocupar com as habilidades do líder, aceitando a ideia de que este pode desenvolver o comportamento de liderança a partir de um treinamento direcionado para essa finalidade. Os estudos pioneiros nessa linha foram desenvolvidos pelos dois centros de pesquisa do comportamento humano nas organizações, Ohio State University e University de Michigan, influenciando, a partir da década de 1950 e 1960, todos os treinamentos que passavam a ser ofertados às empresas. Num segundo momento, como diz Bergamini (1994), a preocupação dos estudos passou a ser as atividades de gerenciamento das organizações. A hipótese desses estudos dizia que o estilo de comportamento do líder era o que determinava o nível de desempenho dos seus liderados.

Robbins (2002) traz sua visão crítica em relação à teoria dos traços e à teoria dos estilos de liderança:

Se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a seleção das pessoas “certas” para assumir posições formais em grupos e organizações em busca de liderança. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos então capazes de treinar as pessoas para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas

básicas. Se as teorias dos traços estiverem certas, os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. [...] Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes. (ROBBINS, 2002, p. 305/6).

2.1.3 Liderança contingencial

Os primeiros estudos da teoria contingencial diziam que a eficácia e a eficiência da liderança dependeriam não somente dos traços de personalidade do líder e dos estilos de liderança, mas também da relação com seus liderados e das circunstâncias.

Fiedler (1967), um cientista que liderou as pesquisas sobre psicologia organizacional no século XX, diz na sua abordagem que não basta somente buscar entender o estilo do líder, é preciso se cercar também dos fatores que promovem a influência sobre suas ações. Para ele:

[...] um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras [...] (FIEDLER, 1967)

Daí decorre que “a eficácia dos grupos depende da adequação da relação entre o estilo de interação do líder com os subordinados, e do grau em que a situação permite o seu controle e influência” (BILHIM, 2004, p. 346).

Os programas de treinamento de liderança, embasados nessas teorias, passam a orientar o líder para que identifiquem os aspectos favoráveis e desfavoráveis de cada situação e possam se ajustar a ela.

Bergamini aponta que:

O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia. (BERGAMINI, 1994, p. 104)

As teorias contingenciais levam em consideração o aspecto da relatividade, dizendo que não há um único modelo ou forma pré-determinada de liderança para todas as circunstâncias, e que para se atingir os resultados almejados deve ser levado em conta uma série de variáveis internas e externas ao líder.

Northouse (1997 apud CRUZ et al., 2008) identificou os seguintes pontos fortes da teoria contingencial:

- É uma teoria que é suportada por grandes investigações empíricas. Essas investigações testaram a teoria contingencial e encontraram que é uma abordagem válida e fiável para explicar como se pode encontrar a eficácia da liderança;
- Alargou os conhecimentos sobre a liderança ao considerar o impacto das situações nos líderes. Antes desta teoria ser desenvolvida, as teorias de liderança focalizavam em investigar se existe um estilo melhor de liderança. Ao contrário, a teoria contingencial enfatiza a importância de focalizar na relação entre o estilo de liderança e as várias situações;
- É uma teoria predicativa e conseqüentemente fornece informações úteis considerando os tipos de liderança que provavelmente será mais eficiente em determinadas situações;
- É uma teoria útil porque não requer que as pessoas sejam eficientes em todas as situações. As empresas devem tentar colocar os líderes nas situações ótimas, naquelas que sejam ideais para o seu estilo de liderança;
- Fornece dados sobre os estilos dos líderes que pode ser útil para as organizações desenvolverem perfis de líderes.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA CONTINGENCIAL

Como vimos no item anterior, a liderança contingencial traz uma abordagem mais ampla, investigando outros aspectos ao explicar as razões da eficácia do líder, não se limitando a uma única variável.

Senge (1990), um especialista em aprendizado organizacional, traz em seus estudos sobre liderança a necessidade do líder associar seu aprendizado pessoal à ação coletiva da organização. Para Senge, são cinco as disciplinas do aprendizado organizacional que devem refletir programas de estudo e práticas dentro das organizações. A partir de uma abordagem contingencial, essas disciplinas influenciarão para uma maior ou menor eficácia da liderança.

1. **Domínio pessoal:** Trata-se de estimular a expansão das capacidades pessoais, de maneira que todos se sintam estimulados e interessados em participar dos objetivos e metas comuns da organização. Criar um ambiente favorável ao crescimento pessoal, onde não exista o medo de errar, mas sim o desejo de se melhorar como pessoa e como profissional.
2. **Modelos mentais:** Consiste em rever sua visão de mundo, refletindo constantemente sobre ela. Cabe rever nossos modelos mentais e ajustá-los

à realidade, sem criar ideias e conceitos congelados. Criar uma atitude diária de reflexão sobre os atos e as decisões a serem tomadas.

3. **Visão compartilhada:** Significa estimular o envolvimento e comprometimento do grupo com os princípios e diretrizes da organização, levando-os a um engajamento com o futuro comum que se pretende atingir.
4. **Aprendizado em equipe:** Consiste em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação fazendo com que os grupos de pessoas desenvolvam suas inteligências e capacidades. Os talentos coletivos passam a representar mais do que a soma dos talentos individuais.
5. **Pensamento sistêmico:** É criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e interrelações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico. (SENGE, 1990, p. 21)

Para esse autor, o líder tem a responsabilidade de ajudar a construir um ambiente favorável de se trabalhar. As competências do líder extrapolam o conhecimento técnico, do saber fazer, abrangendo também a competência do saber ser e conviver. O líder deve se preocupar com o desenvolvimento pessoal e profissional do outro e aprender a trabalhar em grupo.

Precisamos resgatar a nossa capacidade de ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si. Ao fazermos isso estaremos em condições de formar as organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas se colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde as pessoas aprenderão continuamente a aprender em grupo. (SENGE, 2004)

Senge nos diz que os *modelos mentais* são ideias, generalizações ou imagens arraigadas que influenciam nossas atitudes. Para ele, por não termos consciência da consequência desses modelos sobre nossas atitudes, nos pegamos agindo sob influência dos nossos preconceitos e padrões pré-estabelecidos. Por isso, o líder precisa estar constantemente atento às suas ações e às consequências das mesmas, revendo sua visão de mundo e de sujeito. Para “institucionalizar a reflexão e trazer os modelos mentais à tona são necessários mecanismos que tornem essas práticas possíveis” (SENGE, 2004). O autor menciona alguns *princípios operacionais* que podem auxiliar o líder nessa prática reflexiva, favorecendo a diversidade de opiniões e a eficiência da liderança:

1. A eficiência de um líder está relacionada ao contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.
2. Jamais imponha um modelo mental de sua preferência às pessoas. A fim de surtirem efeitos, os modelos mentais devem gerar decisões espontâneas.
3. Decisões espontâneas resultam em convicções mais profundas e implementação mais eficaz.

4. Modelos mentais melhores capacitam as pessoas a se ajustarem às mudanças ambientais ou circunstanciais.
5. Membros dos conselhos internos raramente tomam decisões diretas. Sua função é ajudar o gerente geral testando ou aperfeiçoando seu modelo mental.
6. Modelos mentais múltiplos proporcionam múltiplas perspectivas.
7. Grupos desenvolvem mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa desenvolveria sozinha.
8. A meta é não haver consenso dentro do grupo.
9. Quando o processo funciona, leva ao consenso.
10. O valor do líder é medido pela sua contribuição aos modelos mentais dos outros. (SENGE, 2004, p. 219)

Observamos com isso que uma das competências do líder contingencial é saber pensar e agir com flexibilidade, evitando ideias e padrões cristalizados.

Covey (2005) também traz uma abordagem contingencial reconhecendo que a competência da liderança acontece por meio de um aprendizado sequencial, considerando os aspectos abaixo:

1. Necessidade de **desenvolvimento e integração pessoal** antes que a confiança possa ser incorporada no nível das relações [...] esses dois elementos são necessários antes que possamos formar organizações – incluindo a família – eficazes, sustentáveis.
2. Compreensão do líder enquanto **ser integral**, daí a importância de desenvolver as quatro inteligências (física, mental, emocional e espiritual), dando mais ênfase na espiritual como guia das outras três.
3. A liderança está embasada em **princípios** que são atemporais, universais e auto-evidentes, e que se distinguem dos valores que todas as organizações tem, mas que podem não estar fundamentados em princípios. Os valores controlam nosso comportamento, mas os princípios controlam as conseqüências de nosso comportamento.
4. A liderança, por meio do processo de desenvolvimento centrado em princípios, pode se tornar uma **escolha** (autoridade moral), em vez de ser apenas uma posição (autoridade formal), e a chave para a nova era dos trabalhadores do conhecimento é pensar em termos de transformação, não apenas de transação;
5. A abordagem da pessoa integral é ampliada para a **organização**, incluindo a família, em termos dos quatro papéis do líder: modelar, descobrir caminhos, alinhar e fortalecer. (COVEY, 2005, p. 121)

Para Covey (2005, p. 6), a eficácia do líder, no contexto de mudanças em que estamos inseridos, requer necessariamente uma nova atitude mental, uma nova habilidade e um novo conjunto de ferramentas. O que a era atual exige, na visão dele, é *realização, execução apaixonada e contribuição significativa*.

O autor diz que o líder conseguirá desenvolver essas práticas quando centrar a sua vida nos princípios certos, e para basear sua vida nesses *princípios de caráter pessoal* deve fazer uso de 8 hábitos naturais das pessoas que buscam a grandeza.

Ser pró-ativo (poder da escolha consciente baseada em valores)

É mais do que tomar iniciativas. É reconhecer que somos responsáveis pelas nossas escolhas e que temos liberdade de escolher com base em princípios e valores em lugar de humores ou condições. As pessoas proativas são agentes de mudança e optam por não ser vítimas, reativas ou por não culpar os outros.

Ter objetivos (é a força do foco)

As pessoas, famílias, equipes e organizações moldam seu futuro criando, primeiro, uma visão mental de qualquer projeto, grande ou pequeno, pessoal ou interpessoal. Elas não vivem apenas o dia a dia sem qualquer propósito claro em mente. Elas se identificam e se comprometem com os princípios, relacionamentos e propósitos que para eles são mais importantes.

Primeiro o mais importante (prioridade, ação e execução)

Significa organizar e executar em torno das prioridades mais relevantes. Em quaisquer circunstâncias, é viver e ser conduzido pelos princípios mais valorizados, não pelas pautas e forças urgentes que estão em volta de nós.

Pensar no ganha-ganha (respeito)

É uma postura da mente e do coração que busca o benefício e o respeito mútuos em todas as interações. É pensar em termos de abundância e de oportunidade em lugar de escassez e concorrência adversa. Não é pesar de forma egoísta (ganha-perde) ou como um mártir (perde-ganha). É pensar em termos de “nós”, não de “eu”.

Procurar primeiro compreender para depois ser compreendido (escuta empática)

Quando ouvimos com a intenção de entender os outros, em vez de apenas responder-lhes, começamos uma verdadeira comunicação e estabelecemos uma relação.[...] A busca da compreensão dos outros exige consideração; a busca por sermos entendidos exige coragem. A eficácia está em equilibrar ou combinar as duas coisas.

Criar sinergia (cooperação criativa)

A sinergia é a terceira alternativa, não do meu jeito, não do seu, mas uma terceira forma que é melhor do que qualquer outra que poderíamos imaginar individualmente. É o fruto do respeito, do apreço e até do louvor das diferenças mútuas.

Afinar os instrumentos (aprimoramento contínuo)

É nos renovar constantemente nas quatro áreas básicas da vida: física, social/emocional, mental e espiritual.

Encontrar sua voz interior e inspirar as outras pessoas a encontrar as delas

O líder deve constantemente contribuir para que os seus liderados descubram e desenvolvam seu potencial.

(COVEY, 2005, p. 150)

Diante desse desafio do líder em colocar em prática seu potencial interno, de concretizar uma vida de grandeza e contribuição, Covey recomenda integração e equilíbrio das quatro inteligências (mental, física, emocional e espiritual), sabendo que não é possível trabalhar exclusivamente uma sem afetar de alguma maneira as

demais. O líder que consegue desenvolver e usar essas inteligências conquista a autoridade moral pessoal, influenciando outras pessoas a fazerem o mesmo.

Inteligência Mental (QI): nossa capacidade de analisar, raciocinar, pensar abstratamente, usar a linguagem, visualizar e entender.

Inteligência Física (QF): conduz nossos sistemas respiratório, circulatório, nervoso e outros de vital importância.

Inteligência Emocional (QE): é o autoconhecimento, a autoconsciência, a sensibilidade social, a empatia e a capacidade de nos comunicarmos satisfatoriamente com outras pessoas. É um senso de oportunidade e de adequação social e de coragem para reconhecer fraquezas e expressar e respeitar diferenças.

Inteligência Espiritual (QS): é a inteligência central e mais fundamental de todas porque é a fonte da orientação das outras três. Ela representa nosso impulso em direção ao sentido e à conexão com o infinito. (COVEY, 2005, p. 58)

Como podemos perceber, Senge (2004) e Covey (2005) fazem as suas abordagens sobre liderança a partir de uma perspectiva contingencial, entendendo que uma liderança eficaz envolve múltiplos fatores. Veremos mais adiante a convergência entre alguns elementos trazidos por esses autores e a definição de liderança servidora, embora o exercício desta não esteja vinculado necessariamente a um espaço organizacional.

2.3 LIDERANÇA E GERÊNCIA

Outro aspecto abordado em torno da liderança é a diferenciação entre líder e gerente que alguns autores trazem, em função até mesmo das discussões estarem muito voltadas ao funcionamento e eficácia dos negócios e das organizações. A partir de uma revisão da bibliografia sobre as teorias de liderança no século XX, Covey (2005) nos apresenta um quadro didático contendo as principais diferenças entre liderança e gerência.

Quadro 1: Características diferenciadoras entre liderança e gerência

Liderança	Gerência
“Os líderes são as pessoas que fazem certo as coisas”.	“Os gerentes são as pessoas que fazem as coisas certas”.
Warren Bennis	
“Liderança é enfrentar a mudança”.	“Gerência é enfrentar a complexidade”.
John Kotter	
“A liderança é algo que tem um jeito cinestésico, um sentido de movimento...”	“Gerenciar é ‘lidar’ com as coisas, manter a ordem, organizar e controlar”.
Kouzes e Posner	
“... Os líderes se preocupam com o que as coisas significam para as pessoas”.	“Os gerentes se preocupam com que as coisas sejam feitas”.
Abraham Zaleznik	
“Os líderes são os arquitetos”.	“Os gerentes são os construtores”.
John Mariot	
“As lideranças se concentram na criação de uma visão comum...”	“A gerência é o projeto do trabalho... tem a ver com o controle...”
George Weathersby	

Fonte: (COVEY, 2005, p. 98)

Enquanto o líder vai usar de sua autoridade e influência para atrair os seus liderados, o gerente vai usar do seu poder de controle. Enquanto o líder divide responsabilidades, busca multiplicar a competência da liderança, aprende com os erros, o gerente muitas vezes centraliza as informações e busca identificar os culpados pelas falhas.

Embora pareça fácil identificar as principais especificidades de cada papel exercido, percebemos, na prática, o quanto isso é confundido nos diversos ambientes organizacionais. As práticas dos gerentes, segundo os autores Davel e Melo (2005), são contidas de muita ambivalência, instabilidade e contradições, estando presentes também a competição, a vaidade e o individualismo. Segundo eles, essa é uma das razões pelas quais não conseguem criar a identidade de grupo e unir as pessoas em prol de interesses comuns. São relações marcadas por baixa solidariedade, insegurança e pouca reflexividade.

Davel e Melo dizem que:

[...] o sucesso que pode ser alcançado (pelos gerentes) decorre muito mais da sorte, de uma conduta hábil e de um bom julgamento do que aplicações de técnicas ou teorias científicas [...].

[...] para serem capazes de lidar com as pressões a que estão cada vez mais sujeitos, os gerentes tem que aprender a se renovar constantemente, desenvolver continuamente as habilidades gerais de um ser humano competente – devem ser atores sociais, políticos, subjetivos e econômicos competentes [...]. (DAVEL; MELO, 2005, p. 332)

Segundo esses autores, a maioria dos gerentes é escolhida somente pela competência técnica ou por indicações pessoais, e não pelo caráter, pela autoridade e pela influência. O que se verifica em decorrência disso é um grande percentual de absenteísmo nas organizações, um clima de insatisfação; os empregados ficam sem um sentido de pertencimento ao trabalho que desenvolvem e aos objetivos organizacionais. Há um esvaziamento dos sentidos e um processo de coisificação das relações humanas (DAVEL;MELO, 2005).

O papel do líder, seja qual for o ambiente e o contexto, implica em ter uma visão muito mais ampla a respeito das suas responsabilidades, uma vez que estas deveriam extrapolar o seu dever de servir aos interesses de uma determinada estrutura organizacional, para atingir um nível de consciência do seu comprometimento com a coletividade.

Abordaremos nas seções seguintes a influência da autoridade, do caráter e do amor no exercício da liderança.

2.4 AUTORIDADE E CARÁTER

A pesquisadora entende que, para melhor compreender o tema liderança, é importante aprofundarmos também nosso entendimento sobre autoridade e caráter, analisando de que forma influenciam nas escolhas e ações do líder.

Iniciaremos trazendo os significados das palavras autoridade e caráter, segundo o dicionário:

Autoridade

sf (lat auctoritate) 1 Direito ou poder de mandar. 2 *Sociol* Forma de controle baseado no poder atribuído a determinadas posições ou cargos. 3 Poder público. 4 Agente ou delegado do poder público. 5 Capacidade, poder, aptidão. 6 Pessoa que tem reputação de grande conhecimento em determinado assunto. 7 Pessoa ou texto que se invoca em abono ou reforço de uma opinião. 8 Influência intelectual, prestígio, crédito, renome. (Dicionário Michaelis On line, 1998)

Caráter

sm (gr kharaktér) 1 Figura que se usa na escrita. 2 *Tip* Cada um dos tipos de imprensa. 3 *Tip A* forma que se dá a um tipo. 4 Cunho, distintivo, marca. 5 Feitio moral. 6 Índole. 7 Qualidade inerente a certos modos de ser ou estados. 8 Sinal de abreviatura. 9 Expressão ajustada, propriedade. 10 Missão, título: Apresentou-se com o caráter de representante da imprensa. 11 *Honradez*: Homem de caráter. *Pl*: caracteres (é). Caracteres adquiridos, *Biol*: caracteres somáticos adquiridos pelo indivíduo sob a ação de fatores ambientais e que não se tornam hereditários como acreditava Lamarck. *C*.

específico, Biol: caráter que distingue uma espécie de outra ou de todas as outras espécies do mesmo gênero.
(Dicionário Michaelis On line, 1998)

Como podemos perceber, o dicionário traz alguns significados sobre autoridade ao relacioná-la ao exercício do poder, ao mando, a uma posição de prestígio que tem a ver com uma posição social que ocupa e também à posição de reconhecimento em função da propriedade que a pessoa tem sobre determinado saber. Já o significado da palavra caráter parece mais fácil identificar a idéia central quando buscamos inserí-la no estudo sobre o perfil do líder.

Adair (2000) nos diz que existem quatro formas de autoridade entre as pessoas:

Autoridade da posição e do posto – “Faça isso porque eu sou o chefe”.
 Autoridade do conhecimento – “A autoridade flui para quem tem o saber”.
 Autoridade da personalidade – Na sua forma extrema, o carisma.
 Autoridade moral – autoridade pessoal com base nos valores e princípios
 (ADAIR, 2000, p. 15)

Quando analisamos a primeira forma trazida pelo autor, identificamos o uso do poder de forma coercitiva. O poder, nesse caso, está sendo considerado como uma forma de controle, de dominação, de mando. Muitas vezes esse poder é visto como “legítimo” por estar atrelado a uma determinada estrutura hierárquica, sendo considerado um poder “normal” e “inevitável” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 265). Alguns pesquisadores, como Thompson (ANO apud HARDY; CLEGG, 2001, p. 265), vão buscar diferenciar o poder formal (em decorrência de uma determinada hierarquia organizacional) do poder “real” (também chamado por eles de “ilegítimo”). O poder formal está relacionado a posição de mando, de controle, enquanto o poder real estaria voltado ao conhecimento e à competência do saber fazer.

O termo autoridade é normalmente utilizado num sentido mais amplo, como sendo a habilidade do líder de levar os outros a fazerem, espontaneamente, a sua vontade (HUNTER, 2006, p. 32). Nesse sentido, agir com autoridade e agir com poder passam a ser duas coisas diferentes. O poder ganha uma conotação de coersão, de imposição.

Em relação a segunda forma de autoridade trazida por Adair (2000), autoridade do conhecimento, o líder demonstra domínio sobre um determinado

saber. O conhecimento, nesse caso, gera confiança entre o líder e seus liderados. Em relação a autoridade moral trazida pelo autor, a influência do líder se dará principalmente pelos seus princípios e valores.

Quanto ao caráter, muitos estudiosos o consideram como sendo o principal requisito para se tornar um líder eficaz. O caráter de um líder é o que determinará suas escolhas, seu modo de tratar o outro, sua maneira de lidar com a dor e a felicidade do outro. Seu caráter é que determinará qual a direção que tomará quando se perceber influenciando pessoas. O caráter do líder será formado pelos seus princípios, valores, hábitos, e estes determinarão suas decisões.

Segundo Aristóteles “a virtude moral é uma consequência do hábito. Nós nos tornamos o que fazemos repetidamente. Ou seja: nós nos tornamos justos ao praticarmos atos justos, controlados ao praticarmos atos de autocontrole, corajosos ao praticarmos atos de bravura”.

A palavra caráter tem sua origem no termo grego *Kharakter* que significa “gravar”. Como diz Hunter (2006, p. 82), “a firmeza moral de uma pessoa, portanto, é o sinal visível de sua natureza interior”. É o que somos por baixo de nossa personalidade. O caráter está diretamente relacionado à coerência entre o discurso e a ação, aos preceitos morais que regem seus feitos, sua conduta ética. Hunter (2006) nos traz abaixo uma distinção entre caráter e personalidade:

Personalidade vem da palavra latina *persona*, usada originalmente para designar as máscaras usadas pelos atores no antigo teatro grego, com o tempo ela passou a ser descrita como a máscara que usamos para o mundo ver [...] As personalidades variam do extrovertido ao introvertido, do sociável ao tímido, do agressivo ao passivo, do simpático ao chato, do desafiador ao negociador, e assim por diante [...] Há ainda uma “imagem social” superficial que a pessoa exhibe, como charme, jovialidade e carisma. Mas o que você ver pode não ser verdade. Todos nós conhecemos pessoas cujo caráter não é coerente com a personalidade.[...] (HUNTER, 2006, p. 81)

[...] Ao contrário da personalidade, que se forma na infância, o caráter continua a crescer e a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsável por sua personalidade, mas por seu comportamento. Na verdade, caráter é muito diferente de personalidade. Ele trata de nossa maturidade moral, que é a disposição para fazer a coisa certa, mesmo quando o preço para fazê-la é superior ao que estamos dispostos a pagar. Desenvolver firmeza moral significa ganhar essas batalhas até que a vitória se torne um hábito. [...] Caráter é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados – o que explica por que a liderança pode ser definida como “caráter em ação”. Os líderes procuram fazer a coisa certa. (HUNTER, 2006, p. 82)

Na medida em que melhoramos nosso caráter, passamos a rever nossas ações, nossa forma de olhar o mundo e de atuar nele. A maneira como vemos o mundo à nossa volta está diretamente relacionado ao que somos. Querer mudar algo que vemos requer muitas vezes mudanças internas, e esse processo de mudança faz parte do caminhar do líder que se dispõe a seguir os princípios da integridade, honestidade e dignidade humana.

Covey (2005) menciona os princípios da imparcialidade, da integridade, da honestidade, da dignidade humana, da qualidade, do potencial, da paciência, da educação, do encorajamento, como parte integrante dos “sistemas éticos e filosofias importantes”. Para ele, não são práticas nem valores, são verdades profundas, fundamentais, cuja aplicação é universal. Quando estas verdades são internalizadas, tornando-se hábitos, as pessoas passam a ter um potencial criativo para saber lidar com situações diferentes.

2.5 O AMOR NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Ao propormos trazer essa seção, nos deparamos com dois desafios. Primeiro foi fazer com que essa abordagem não soasse piegas, mas que conseguisse enriquecer o trabalho reconhecendo o amor como um sentimento imprescindível no exercício da liderança. Segundo foi identificar a existência de estudos sobre liderança e amor que não tivessem relação com a proposta de autoajuda, uma vez que essa abordagem não é objetivo deste trabalho.

Dessa forma, essa seção tem o intuito de contribuir com as reflexões sobre o exercício da liderança trazendo mais uma variável que influencia na eficácia do líder a partir de sua práxis.

Iniciamos com a definição de amor trazida do dicionário, o que nos faz ver a quantidade de significados e aplicações que possui:

sm (lat amore) **1** Sentimento que impele as pessoas para o que se lhes afigura belo, digno ou grandioso. **2** Grande afeição de uma a outra pessoa de sexo contrário. **3** Afeição, grande amizade, ligação espiritual. **4** Objeto dessa afeição. **5** Benevolência, carinho, simpatia. **6** Tendência ou instinto que aproxima os animais para a reprodução. **7** Desejo sexual. **8** Ambição, cobiça: Amor do ganho. **9** Culto, veneração: Amor à legalidade, ao trabalho. **10** Caridade. **11** Coisa ou pessoa bonita, preciosa, bem apresentada. **12** Filos Tendência da alma para se apegar aos objetos. (Michaelis online, 2009)

Talvez seja por isso que é tão desafiador falar da influência que o amor exerce nas nossas ações e, especificamente, na forma de condução do líder, pois na nossa sociedade, embora seja considerado um sentimento nobre, ele tem inúmeros significados, diversas aplicações e formas de expressão.

Hunter (2006, p. 49) define o amor como sendo “o ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior”. Para esse autor, o líder expressa o amor na medida em que se preocupa com o desenvolvimento e crescimento dos seus liderados. Não significa gostar de todas as pessoas, mas respeitar todas elas, com as suas diferenças, virtudes e fragilidades. A maior prova desse amor para o líder é abrir mão de seus interesses pessoais para direcionar seu olhar a uma coletividade. É desejar ao outro o que de melhor gostaria para si.

Dessa forma, Hunter (2006) faz uma relação do amor com o que fazemos e não com o que sentimos. Para ele, o líder pode não gostar de uma pessoa e, no entanto, tratá-la com amor. O importante é que alimente o amor dentro de si e, com isso, o amor pelo outro virá com o tempo de forma natural. Ou seja, a práxis ocorre justamente quando um comportamento influencia nossos pensamentos e sentimentos.

Quando nos comprometemos a amar alguém e a nos doar a quem servimos, e analisamos as nossas ações e comportamentos com esse compromisso, com o passar do tempo desenvolveremos sentimentos positivos por essa pessoa [...] Esqueçam os sentimentos e se concentrem no modo como tratam uns aos outros. Não me interessa como se sentem em relação aos outros, mas como se comportam uns aos outros. Vão descobrir que os sentimentos virão mais tarde. (HUNTER, 2006, p. 47 e 61)

Senge (2004) nos fala da importância do líder se libertar dos seus desejos e afeições pessoais para ampliar seu ciclo de compaixão. Para ele, o líder não pode restringir suas ações apenas àqueles por quem tem afinidade. Um dos desafios do líder é beneficiar a todos sem distinção.

[...] o ser humano experimenta a si mesmo, seus pensamentos e sentimentos, como algo separado do resto - uma espécie de ilusão de óptica de nossa consciência. Essa ilusão é uma espécie de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos desejos pessoais e à nossa afeição a algumas pessoas mais próximas. A nossa tarefa deve ser de nos libertar dessa prisão ampliando nosso ciclo de compaixão, a fim de abraçar todas as criaturas vivas e a natureza em toda a sua beleza. (SENGE, 2004, p. 198)

Dessa forma, podemos concluir que o exercício da liderança passa pelas nossas escolhas. É preciso fazer escolhas a todo o momento e estas estão pautadas num conjunto de princípios e de valores. O querer adotar uma postura de “comportamentos de amor” é desejar contribuir para a construção de um ambiente no qual o respeito e o bem estar das pessoas apareçam em primeiro lugar, construindo um vínculo de confiança entre elas.

Chatterjee (1998), conta no seu livro *Liderança Consciente* o encontro que teve com Madre Teresa, em Calcutá. Foi ao encontro com uma missão específica: encontrar o segredo do sucesso com a líder espiritual mais conhecida do mundo, a fundadora das Missionárias da Caridade. Abaixo segue um trecho do seu relato:

Encontrei uma mulher muito modesta em um sari indiano de algodão branco. Os oitenta anos de idade e o marca-passo em seu coração não deixaram marcas em seu espírito caridoso. Seu entusiasmo era pueril e contagiante. Nossos olhos se encontraram. Foi impossível não ficar impressionado pela intensidade de seu olhar. Falamos sobre a organização que ela estava dirigindo. Ela me contou, com tranquila determinação, como foi que estabeleceu sua missão em praticamente todos os países do mundo, e como foi difícil fazê-lo na China. Ela também me contou, de modo bem humorado, como tinha sorte por poder viajar gratuitamente para todo lugar, porque nenhuma empresa aérea lhe cobraria a passagem. Mas, e o segredo de sua liderança, Madre? Eu estava curioso para saber o que a fez, como diz o Secretário Geral das Nações Unidas, “a mulher mais poderosa da Terra”. Sua resposta chegou a mim como uma revelação de uma extraordinária gentileza: “Um trabalho pequeno feito com grande amor”. Desde então eu costumo ver Madre Teresa como a personificação dessa profunda filosofia de liderança – “um trabalho pequeno feito com grande amor”. (CHATTERJEE 1998, p. 149)

O autor conclui que a “liderança é a manifestação da invisível força do amor expressa através do meio visível da ação” (CHATTERJEE, 1998, p. 150).

Esse exemplo parece conseguir traduzir o significado do amor, nos fazendo sair de uma infinidade de definições, como vimos anteriormente, para uma clareza do que ele representa para o líder. Também pode nos levar a perceber o amor enquanto uma força motriz, um sentimento dinâmico e sutil.

3 LIDERANÇA SERVIDORA

A seção a seguir tem como objetivo refletir sobre o conceito e o papel do líder servidor, com o intuito de complementar as abordagens tradicionais sobre liderança. O interesse pelo tema liderança servidora passa por um desejo de reforçar a atenção para o nosso papel enquanto cidadãs e cidadãos do mundo, porque já não podemos falar de cidadania restringindo-nos a um único território, uma vez que a interdependência é um fato. Dessa forma, falar sobre líder servidor é desejar contribuir para a mudança, para a transformação de uma realidade social, econômica, política que está posta à nossa frente.

Se pensarmos no papel da educação nesse contexto, infelizmente nos depararemos com um modelo de educação conservador, pautado na manutenção do individualismo, da competição e da falta de planejamento da mudança. Por isso, torna-se importante refletir também sobre o educar para a liderança, mais especificamente para a liderança servidora. Dedicaremos mais adiante um capítulo para esse assunto, por considerar a educação um caminho seguro e assertivo para a disseminação e construção de valores e princípios relacionados às nossas atitudes frente à coletividade, contribuindo para que percebamos que a dor do outro é a nossa dor, a felicidade do outro é nossa felicidade.

Podemos dizer que a nossa humanidade está adoecendo, pois já não consegue sustentar a sua dinâmica de funcionamento. Estamos sendo impulsionados, muitas vezes de forma compulsória, a rever nossos valores, fazendo perguntas novas na tentativa de aprender a se movimentar dentro desse contexto. Parece que em nenhum outro momento da história falou-se tanto sobre valores universais, autoconhecimento, voluntariado, ou seja, assuntos que demonstram um desejo de reescrever uma história, de desconstruir e reconstruir um novo modelo de sociedade, de economia, de convivência. E é nesse contexto que se faz imprescindível a presença e participação de pessoas confiáveis e que gerem confiança. Líderes que tenham como premissa o servir ao outro.

Antes de trazer uma definição de liderança servidora, apresentando suas principais características, valores, princípios e práticas, vale a pena explicar que não é propósito desse trabalho de pesquisa provocar ou estimular o endeusamento de mais um estilo de liderança, criando na figura do líder um perfil inatingível, distante ou subjetivo. Ao contrário, o trabalho tem o intuito de nos fazer refletir sobre a

importância de estimularmos a participação solidária e ética de cidadãos e cidadãs que passam a incluir o outro nos seus planos de felicidade e desenvolvimento. E, ao escolhermos o viés da educação, acreditamos nos resultados concretos de um processo de ensino-aprendizagem que tem a transformação como seu papel fundamental.

3.1 DEFINIÇÃO

Como já foi dito na introdução desse trabalho, o termo *liderança servidora* foi criado por Robert Greenleaf, em 1970, inicialmente por meio da publicação do seu primeiro ensaio intitulado "The Servant as Leader" (O servidor como líder), transformando-se, em seguida, num livro. Esse autor parte de uma percepção de que o estilo de liderança autoritária, predominante nas instituições americanas, não estavam garantindo os resultados desejados. Em 1964, Robert Greenleaf já se antecipa fundando o Centro de Ética Aplicada.

No prefácio da vigésima quinta edição dessa obra, o autor Stephen R. Covey fala da pertinência desse conceito em um momento tão propício da humanidade, no qual já se percebe um movimento pela construção de valores universais que tragam a paz para a convivência humana. Covey nos diz que a humanidade está vivendo hoje um movimento de grandes mudanças cujas raízes podem ser encontradas em duas forças:

[...] Uma é a globalização dramática de mercados e tecnologia. E de uma maneira muito pragmática, essa imensa onda de mudança está alimentando o impacto da segunda força: a força de princípios perenes e universais que tem regido todo sucesso sustentável, e sempre o fará, especialmente aqueles princípios que dão "alento", "vida" e poder criativo ao espírito humano, o que produz valor em organizações, mercados, famílias e o que é mais significativo, nas vidas dos indivíduos. (COVEY, 2002)

E é nesse contexto de mudança que os líderes são chamados a fazer a diferença em prol da coletividade. Líderes que tenham um papel muito mais amplo e com uma conotação mais humana e transformadora. Os líderes servidores são imprescindíveis num momento em que se discute um novo modelo de sociedade pautado na convergência de interesses e no diálogo democrático. Se quisermos atingir tais resultados, precisamos de pessoas que desejem verdadeiramente

participar da construção de uma sociedade pautada na solidariedade, no servir, no olhar em direção ao outro.

Greenleaf (2006) aborda a liderança servidora não como um conceito, mas como uma filosofia de vida do líder baseada nos valores e princípios construídos a partir da sua percepção de sujeito, de mundo, de meio ambiente. A liderança servidora surge espontaneamente, a partir de uma escolha consciente de querer servir ao outro desinteressadamente, pela simples e grandiosa razão de querer contribuir para o bem estar e felicidade dos seus liderados.

Relembrando a definição que trouxemos na introdução dessa dissertação, podemos dizer que o líder servidor é aquele que tem como elemento chave o servir ao invés de ser servido e, motivado sempre por uma causa maior, abre mão de seus interesses pessoais dedicando-se ao empoderamento de seus liderados e à construção coletiva de uma cultura de confiança e criatividade. O líder servidor preocupa-se em saber se está ajudando as pessoas a se tornarem mais saudáveis, mais autônomas e livres. Seu objetivo é também contribuir para que seus liderados tornem-se líderes servidores. A primeira e mais importante escolha que o líder servidor faz é a de servir.

O líder servidor é alguém que tem consciência de sua responsabilidade em estar no mundo e assume um papel de trabalhar para o bem estar das pessoas e da comunidade. Ele se preocupa com as necessidades do outro, ajudando a proporcionar as condições favoráveis para o atendimento das mesmas. A sua maior determinação será energizar seus liderados a partir dos seus valores, caráter e exemplo, visando o bem coletivo.

3.2 AUTORIDADE MORAL – NÚCLEO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

A autoridade moral está sendo considerada nesse capítulo como sendo o núcleo do conceito de liderança servidora. Para discorrer sobre esse assunto, trataremos a abordagem de Covey, quando diz que:

A autoridade moral é a obtenção de influência por meio do seguimento de princípios. O domínio moral é alcançado servindo, sendo prestimoso, contribuindo. O poder e a supremacia moral emergem da humildade, em que o maior se torna servidor de todos. (COVEY, 2005, p. 298)

Covey (2005), na sua abordagem, diz que o ser humano, nessa busca pela autoridade moral, vivencia uma luta constante entre ego e consciência. Colocamos abaixo, de uma forma mais didática, as características que o autor traz a respeito do ego e consciência. Ele aponta como funcionam essas duas dimensões na dinâmica da vida humana.

Quadro 2: Insights sobre a consciência

EGO	CONSCIÊNCIA
É tirânico, despótico e ditatorial.	Tem uma voz interior baixa e serena; É quieta e pacífica
Foca na própria sobrevivência e no prazer, excluindo os outros.	Tem uma visão do todo, da comunidade, do bem maior.
É egoísta e ambicioso.	É coletiva.
Vê as relações e a vida como ‘ameaça’ e ‘não ameaça’.	Vê as relações e a vida como contribuição e serviço, buscando a segurança e realização dos outros.
Não tem noção das conseqüências de uma crise, não sabendo discernir o <i>agora</i> e <i>quando</i> .	Possui discernimento e percebe o grau da ameaça, pois possui um vasto repertório de respostas.
Não possui uma conexão com o tempo e sequência dos fatos.	Vê a vida como uma sequência contínua, sendo capaz de uma complexa adaptação.
Não tem discernimento para decidir o que fazer e quando.	Tem paciência e sabedoria para tomar as decisões.
Despotencializa.	Gera poder.
Reduz a capacidade, excede no controle.	Honra as pessoas e vê o potencial de auto-controle, a partir da valorização do poder de liberdade e escolha.
Se vê ameaçado pelos feedbacks negativos e pune o mensageiro, censurando as informações.	Valoriza feedback, não tendo medo das informações.
É míope e interpreta toda a vida através de sua própria agenda	É um ecologista social e interpreta a vida a partir de uma visão sistêmica e ambiental.

Fonte: Quadro criado pela pesquisadora com base nas informações trazidas por COVEY, 2005, p. 77.

Um dos pontos interessantes que percebemos é, por um lado, a subjetividade humana, mas por outro o potencial e a riqueza de criação que há em cada pessoa a partir da sua relação com o outro.

Para esse autor, a *autoridade moral* possui algumas dimensões, dentre elas: o servir; a interrelação entre os fins e os meios e a interdependência. E essas dimensões contribuem para construir uma definição de liderança servidora.

Apresentaremos, a seguir, uma síntese do que o autor traz de cada uma dessas três dimensões em que a consciência está sendo considerada como o *senso moral*. Para ele, “quando as pessoas se esforçam para viver segundo suas consciências, isto produz integridade e paz mental” (COVEY, 2005,p.81).

1. A consciência nos inspira a nos tornarmos parte de uma causa digna do nosso compromisso

A ideia trazida nessa dimensão é a de que a consciência nos leva a sair de um comportamento de egoísmo e individualismo para o desejo de servir, de ser útil na sociedade em que vivemos. O líder servidor, a partir de sua atitude consciente, substitui a pergunta “*o que quero?*” para “*o que se requer de mim?*”, “*o que está sendo pedido de mim?*”?

2. A consciência nos ensina que fins e meios são inseparáveis

A consciência nos faz perceber que os fins são anteriores aos meios. Os fins devem ser atingidos através de meios com princípios e valores dignos. Ou seja, passamos a valorizar ambos, os meios e os fins, e a perceber o quanto eles precisam estar interligados.

O líder servidor tem uma consciência de que o percurso e os meios escolhidos para se atingir os objetivos são tão nobre quanto estes.

3. A consciência nos introduz no mundo dos relacionamentos

A consciência faz com que o líder servidor saia de um comportamento de independência para uma percepção de interdependência. A partir dessa atitude, desenvolve a compaixão, a empatia, o sentido do outro em sua vida. Internaliza e vivencia a premissa de que o todo é mais do que a soma de suas partes.

Essas são então as três dimensões da *autoridade moral*, núcleo do conceito de liderança servidora, na visão de Covey (2005). A pesquisadora entende que a definição de liderança servidora passa necessariamente por essas dimensões.

A seguir apresentaremos algumas características do líder servidor, segundo Spears (1997) e Buais (2003) com o intuito de somar ao que foi trazido até então.

3.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER SERVIDOR

Essa seção visa clarear um pouco mais sobre a definição de liderança servidora, complementando o item anterior.

Spears (1998, p. 3), presidente da Larry C. Spears Center for Servant Leadership, traz um conjunto de características inerentes ao líder servidor. Embora a pesquisadora tenha adotado uma forma mais didática de apresentá-las, falando de cada uma separadamente, elas se interrelacionam. Traremos outros autores para complementar essa abordagem.

- **Saber ouvir:**

Sabemos que o líder tem a habilidade do saber comunicar-se, porém, o líder servidor tem uma motivação natural para a escuta dos seus liderados, apoiando-os nas suas necessidades. A escuta ativa não é só do que o outro traz através da fala, mas também pelas emoções e expressões. Vejamos abaixo uma diferenciação entre escuta passiva e escuta ativa.

Quadro 03: Escuta ativa e escuta passiva

Escutar passivo	Escutar ativo
Estático (apenas uma perspectiva é a certa)	Dinâmico (aceita uma multiplicidade de perspectivas)
Passivo (espelha a realidade)	Ativo (construção da realidade)
Controle (não admite mudanças, cada acidente de percurso e desconforto é negativo e tem que ser escondido)	Aceita paradoxos e perplexidades (ocasiões de aprendizado)
Subjetivo: não Objetivo: sim. Pretende objetividade	Nem objetivo nem subjetivo (exploração de mundos possíveis)
Pretende neutralizar as emoções.	Centralidade das emoções (nos ajudam a reconhecermos nossas premissas implícitas)

Fonte: (GIANNELLA, 2009)

- **Empatia:**

O líder servidor sabe se colocar no lugar do outro para buscar compreender suas necessidades e opiniões, ajudando-o no seu desenvolvimento. Respeita os vínculos que estabelece com os liderados.

- **Atitude terapêutica:**

Uma das grandes virtudes do líder servidor é o querer ajudar o outro a superar suas dificuldades, problemas e conflitos. Demonstra que se preocupa com o bem estar físico, emocional, mental e espiritual do outro. Coloca-se numa postura de compreender as fragilidades dos liderados e juntos definem meios de superação.

- **Consciência:**

O líder servidor experimenta uma integridade interna, pois sua ação é coerente com seus valores. Embora tenha suas convicções, coloca-se numa postura de respeito ao ponto de vista das outras pessoas e abre-se para a possibilidade de construir uma terceira opinião. Agir com consciência possibilita ao líder servidor saber lidar com seu ego e com a vaidade.

- **Persuasão:**

O líder servidor influencia as pessoas não pela coerção ou constrangimento, mas pela sua capacidade de persuasão respaldada na confiança e respeito pelos seus liderados. Essa relação de confiança é construída com base nos seus valores e princípios. Para Hunter (2006), as grandes corporações hoje em dia estão contratando pelo caráter e treinando para a habilidade. Para o autor:

Liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser. (HUNTER, 2006, p. 27)

- **Visão:**

O líder servidor tem uma visão clara do seu propósito de vida e de onde quer chegar. Sua visão não é só sobre si mesmo, mas também busca ter visão do potencial desconhecido das outras pessoas. O seu presente e suas aspirações futuras sempre estão conectados com causas maiores que traga benefícios a uma coletividade.

Covey explica sobre o que entende por visão:

Sem visão todos nós somos afetados pela insuficiência de dados. Olhamos para a vida de forma míope, isto é, através de nossa própria lente, nosso mundo. A visão nos permite transcender nossa autobiografia, nosso passado, ir além da memória. Isto é especialmente prático nas relações humanas e nos propicia uma magnanimidade de espírito em relação aos outros. (Sir Laurens van der Post Apud COVEY, 2005, p. 72)

- **Altruísmo:**

Está sempre se preocupando com o bem-estar e crescimento do outro e, se preciso for, abre mão de seus interesses pessoais para atender as necessidades dos seus liderados.

- **Compromisso com o crescimento de pessoas:**

Percebe seu liderado como um ser integral, corpo, emoção, mente e espírito, e se empenha em buscar o seu desenvolvimento pessoal, profissional e espiritual. Está convencido que seu trabalho enquanto líder só tem sentido se os seus liderados crescerem junto com ele. Sua felicidade só tem sentido se o outro ao seu lado também estiver feliz.

- **Senso de comunidade:**

Seja qual for o ambiente onde esteja exercendo sua liderança, agirá em prol do coletivo, estimulando o senso de interdependência, de união e solidariedade.

É preciso tomar cuidado para que não estejamos criando, a partir dessa definição, uma figura de *herói* ou *anti-herói* para o líder servidor. O líder servidor é uma pessoa comum, porém entende que servir é a sua primeira e mais importante escolha.

Para Buaiç uma nova geração de líderes servidores vem ocupando espaço em muitas instituições, enquanto muitas autoridades formais estão perdendo sua credibilidade por não seguirem os valores da ética, da integridade e da honestidade. Para o autor, os pontos abaixo são os principais quando se pretende definir liderança servidora:

- **Igualdade:** O líder servidor não tem necessidade de se destacar diante das demais pessoas, pois o mais importante para ele é a relação de confiança, incentivo e cooperação mútua que estabelece com o outro. Ele busca construir um ambiente onde todos se sintam iguais, onde não existam artifícios que o diferencie dos outros, apenas o magnetismo natural que exerce pela palavra e o exemplo.
- **Valores:** O líder servidor valoriza a diversidade, buscando potencializar o que cada um tem de melhor. Sua postura é inclusiva e apreciativa, movendo os outros para frente. Sua influência e fidelidade crescem à medida que busca atender aos anseios de cada um, e age assim pelo desejo sincero de fazer cada vez mais e melhor pelo próximo.
- **Doação:** Em virtude de sua autoconfiança e ter convicção de sua causa, doa-se por completo, mantendo-se confiante no futuro. Nessa demonstração de fé, contagia os demais. Não espera reconhecimento em função disso, nem tem medo de perder bens materiais, pois a sua maior riqueza é o seu caráter.
- **Confiança:** O líder servidor tem consciência de que é um agente de transformação e que influencia seus liderados a partir da sua força interior e do seu exemplo. Existe uma coerência entre suas palavras e ações. Comunica-se com clareza. Sente-se livre, pois age de acordo com a sua consciência, seus valores e princípios, respeitando o outro na sua dignidade. Nos momentos de decisão, age rapidamente em benefício do grupo. Age com controle emocional nos momentos difíceis, de pressões externas, demonstrando sua confiança na superação. Não tem medo de arriscar, aprendendo com os erros.
- **Evolução:** O líder servidor não impõe suas ideias, mas dialoga e compartilha entendimentos, respeitando as posições diferentes das suas. Seu desejo é fazer o outro progredir. No seu processo de crescimento, coloca-se numa postura de simplicidade, de troca e de aprendizado.
- **Consistência:** A liderança servidora pressupõe estabilidade emocional, estratégia e firmeza de princípios [...] Da mesma forma, os aliados devem ser autênticos e fiéis à causa que abraçaram. Em situação de conflito, busca soluções cooperativas com o intuito de manter a harmonia das relações. Suas ideias são construídas no coletivo, valorizando a participação e envolvimento de todos.
- **Dedicação:** O líder servidor tem consciência da interdependência que existe entre as pessoas. Preocupa-se com cada um, buscando ouvir as necessidades do outro e promover as condições adequadas para satisfazê-las. Quando precisa tomar decisões que afetarão outras pessoas, é muito cauteloso, humano e sensível. Preocupa-se com cada um individualmente, sem perder o foco no coletivo.

- **Superação:** Sabe planejar, pensar no futuro e ter clareza de cada êxito atingido. Sabe lidar com as adversidades, mantendo equilíbrio entre razão e emoção, demonstrando estabilidade. (BUAIZ, 2003)

As características sobre o líder servidor, trazidas através da visão de Spears (1998) e de Buaiz (2003), se convergem e se complementam, pois ambos têm como base as obras desenvolvidas por Robert Greenleaf, iniciador dos estudos sobre liderança servidora.

O objetivo desse item é de refletirmos sobre uma definição de liderança que traz novos elementos aos conceitos tradicionais. Uma definição que desassocia liderança a estruturas formais de poder, e enfatiza a ideia de que a liderança é circunstancial e também transformacional.

Diante disso, acreditamos que a educação pode contribuir para que as pessoas construam uma base de valores e princípios inerentes à liderança servidora, a partir de um processo de ensino-aprendizagem que contemple experiências de aprendizagem significativa, oportunidades de convívio com o outro, aproximação com realidades diferentes das suas. A educação tem uma importância nessa tarefa de ensinar a servir, ao invés de reforçar o paradigma de primeiro sermos servidos e de crescermos achando que as nossas necessidades são mais prementes e importantes do que as do outro. E como afirma Aristóteles (ANO apud HUNTER, 2006, p. 84) “os hábitos que formamos desde a infância não fazem pouca diferença – na verdade, fazem toda a diferença”.

E essa reflexão prossegue com o capítulo seguinte, quando teremos a oportunidade de pensar a liderança servidora no contexto educacional.

4 EDUCAÇÃO PARA LIDERANÇA SERVIDORA

Agora que já abordamos o conceito de liderança servidora, o capítulo que se segue tem como objetivo refletir sobre o papel da educação na formação de líderes servidores. Mas antes gostaríamos de destacar duas premissas que conduziram esse trabalho e, em especial, o capítulo que ora está sendo apresentado: 1) A liderança pode ser ensinada e aprendida por meio de uma aprendizagem significativa e da construção de sentidos para os educandos e educadores; 2) Não há uma expectativa, a partir dessas reflexões, de que a educação passe a revelar líderes servidores enquanto os educandos estão em fase escolar, mas sim que possa ajudá-los a criar uma base de valores e princípios que os estimulem a desejar e a saber lidar com situações futuras de liderança servidora. Como dizem Assmann e Sung (2000), ajudar a tornar o *desejo de servir* como parte da dinâmica do desejo das pessoas.

Esse capítulo parte também do desejo de um dia ver a nossa educação exercendo plenamente o seu papel de sensibilizar e instrumentalizar as pessoas para que aprendam a se mobilizar e atuar de forma competente no meio em que vivem, promovendo as mudanças necessárias para a construção de uma sociedade pautada na solidariedade e no servir. Uma educação que nos faça reconhecer cada vez mais a interdependência como um fato e “que o presente e o futuro de cada um(a) está ligado ao presente e ao futuro da coletividade”. (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 85).

Mas, para isso, essa mesma educação precisa sair de um olhar utilitarista e fragmentado do saber, passando a valorizar outros saberes relacionados à interdependência, à solidariedade e ao desejo de servir ao outro. Muitas vezes as instituições formadoras, ao considerarem esses saberes como “temas transversais”, não conseguem cumprir na prática uma proposta pedagógica interdisciplinar, o que acarreta na superficialidade das ações. E mais, não conseguem mensurar até que ponto os alunos desenvolveram as competências voltadas a esses saberes “transversais”. Normalmente, o que se mensura na prática são as competências do saber fazer.

A pesquisadora, ao trazer a abordagem sobre o educar para liderança servidora, entende que essa discussão deva perpassar por todas as áreas do conhecimento, não restringindo apenas às ciências humanas e sociais.

Como já dito em momentos anteriores, a justificativa principal em levarmos a ideia da formação de líderes servidores para o contexto educacional deve-se à necessidade de estimularmos nas pessoas o desejo do servir ao outro e da participação solidária, substituindo, assim, atitudes individualistas e imediatistas por uma atitude de interdependência.

Infelizmente, encontramos ainda inúmeras instituições de ensino que reduzem seu propósito a um mero repasse de “conteúdos”, limitando-se à simples tarefa de transmitir saberes prontos. Porém, por outro lado, é verdade que muito vem se discutindo sobre a necessidade de desconstruir esse modelo e reconstruir uma nova forma de ensinar e aprender. Muitas teorias trazem a perspectiva da aprendizagem significativa e do construtivismo, reconhecendo que o ponto de partida do processo de ensino-aprendizagem deve ser a história e a realidade de cada aluno, o que este já traz na sua “bagagem”.

O ato de educar pressupõe então uma aproximação entre quem ensina e quem aprende, visando a construção coletiva do conhecimento. Essa construção precisa acontecer por meio de experiências significativas que promovam as circunstâncias propícias ao desenvolvimento de novas atitudes e ao acesso a novas formas de aprender. E isso acontece de forma mais eficaz quando se parte do que o aluno já sabe, do que já traz da sua história de vida.

Platão dizia que aprender é basicamente rememorar aquilo que já sabemos, uma vez que já temos conhecimento do que deve ser feito. Recuperar esse conhecimento básico, segundo Bennis (1996), começa com perguntas que desencadearão respostas mais amplas e ricas.

Traremos algumas razões que nos levarão a refletir sobre a nossa educação, fazendo-nos questionar o quanto estamos contribuindo para formar no educando um senso de responsabilidade com o outro e com a sociedade em que vive. O quanto a educação está acompanhando o ritmo acelerado das mudanças sociais, políticas, econômicas que estão acontecendo no mundo, e de que forma está ensinando os educandos a lidar criticamente com os desafios decorrentes desse contexto, a exemplo da revisão de valores, princípios e costumes.

A seguir, abordaremos a liderança servidora como uma competência que pode ser ensinada e aprendida e destacaremos dois aspectos importantes para a construção de uma prática pedagógica voltada à formação de líderes servidores, a solidariedade e a liberdade de escolha.

4.1 A LIDERANÇA SERVIDORA PODE SER ENSINADA E APRENDIDA

A premissa de que a liderança pode ser ensinada e aprendida por qualquer pessoa tem como base o resultado de inúmeros estudos científicos que revelam o potencial ilimitado da mente humana, provando que o ser humano não tem idade limite para fazer novas conexões e construir novas competências. Para enriquecer esse comentário, segue abaixo uma explicação trazida por Assmann e Sung:

O desenvolvimento ocorre de diversas maneiras. O cérebro/mente tem a capacidade básica da plasticidade. Isso significa que grande parte de suas predisposições neuronais se forma através das experiências que as pessoas adquirem. Existe, porém, igualmente sequências do desenvolvimento adquiridas na infância, incluindo "janelas" de oportunidades que foram criando as predisposições para a capacidade de continuar aprendendo mais adiante. Essa é uma das razões por que as crianças deveriam ter, bem cedo na sua infância, o acesso a uma variedade de linguagens incluindo os da arte. Finalmente, convém insistir que, sob muitos aspectos, não existe limite para o crescimento e potenciamento da aprendizagem nos seres humanos. Os neurônios continuam capazes de estabelecer conexões novas ao longo da vida inteira. Descobertas científicas recentes comprovam inclusive a regeneração dos neurônios e a possibilidade da emergência de novos conjuntos neuronais. (ASSMANN; SUNG, 2000, p. 252)

Rey , nos traz três formas de pensar competência:

- competência-comportamento – A competência pode ser definida pelo comportamento que ela engendra [...] inspirada pela necessidade de explicitação de objetivos pedagógicos. A
- competência-função – [...] possui uma finalidade técnico-social, restituindo aos comportamentos um sentido. A
- competência enquanto potencial gerador – A competência entendida como o poder que o homem tem de adaptar seus atos e palavras às diversas situações inéditas do seu cotidiano. Trata-se de "poder do conhecimento", ou seja, a competência como um poder de geração e de adaptação de ações. (REY, 2002, p. 29) A

As duas primeiras concepções veem a competência como específica, como sendo uma resposta comportamental a uma situação dada, respondendo de forma satisfatória frente à situação prevista. Já a terceira concepção de competência é vista como potência geradora, definida como transversal. Ou seja, o

ser humano possui uma capacidade de adequar seus conhecimentos frente a situações inéditas, sem nunca antes terem lhe ensinado nada a respeito.

Rey (2002), citando Chomsky, traz a definição do aspecto criador da utilização da língua, a partir de três observações. Essas observações vêm ao encontro da abordagem que Rey faz a respeito do potencial gerador da competência:

1. Grande parte do que dizemos usando normalmente a linguagem é inteiramente novo e não é a repetição daquilo que nós escutamos anteriormente.
2. A utilização normal da linguagem está livre de qualquer controle de estímulos detectáveis, quer sejam eles externos ou internos.
3. A terceira propriedade da utilização normal da linguagem é a sua coerência e sua adequação à situação – o que é, com certeza, inteiramente diferente do controle por estímulos externos. (CHOMSKY apud REY, 2002)

É justamente essa terceira observação trazida por Chomsky que fortalece uma nova dimensão à competência defendida por Rey (2002). A competência passa a ser entendida como “faculdade de ‘coerência e de adequação’ e permite que as palavras faladas pelos homens estejam adaptadas à particularidade de cada situação” (REY, 2002). Enquanto o behaviorismo defende a ideia de que a competência conduz ao homem a responder a um número finito de situações, a competência enquanto potencial gerador leva o homem a se ajustar à singularidade de um número ilimitado de situações.

Essa abordagem de Rey vai ao encontro da teoria da liderança contingencial, que vimos anteriormente. A liderança, enquanto competência, possibilitará ao líder vivenciar uma infinidade de situações e trazer respostas diferentes a cada uma delas. Por isso mesmo é muito difícil estabelecer uma fórmula de como atingir uma liderança eficaz, porque o líder está constantemente aprendendo e trazendo respostas diferentes seja para situações parecidas com as já vividas ou para situações novas.

Para Perrenoud (2000) competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações problema. Para ele, dois aspectos são importantes ao buscar compreender competência: primeiro é o conhecimento, a erudição; segundo é a capacidade de mobilizar esse conhecimento diante de uma determinada situação. Para o autor, os alunos acumulam saberes,

tiram notas boas nas avaliações, mas não conseguem mobilizar o que aprenderam em situações reais, no trabalho e fora dele (família, cidade, lazer etc). Falta, por parte da escola, promover uma devida relação desses recursos cognitivos com as situações de vida dos alunos.

Quando se pergunta porque se ensina isso ou aquilo, a justificativa é geralmente baseada nas exigências da seqüência do curso: ensina-se a contar para resolver problemas ; aprende-se gramática para redigir um texto. Quando se faz referência à vida, apresenta-se um lado muito global: aprende-se para se tornar um cidadão, para se virar na vida, ter um bom trabalho, cuidar da sua saúde. [...] Na educação profissional estabelece-se uma profissão referencial na análise de situações de trabalho, depois se elabora um referencial de competências, que fixa os objetivos da formação. Nada disso acontece na formação geral. [...] Dessa forma, assim também deve ser o olhar das escolas básicas: é preciso parar de pensar a escola básica como uma preparação para os estudos longos. Deve-se enxergá-la, ao contrário, como uma preparação de todos para a vida, aí compreendida a vida da criança e do adolescente, que não é simples. (PERRENOUD, 2000, p. 19-31)

Ao se falar de educação para a liderança servidora, enquanto uma competência, é importante trazer à tona essas reflexões de Perrenoud (2000), pois o educar para a liderança pressupõe envolver os alunos em situações concretas de aprendizagem com base nos “princípios pedagógicos ativos construtivistas”. Educar para a competência, como nos diz o autor, “pressupõe uma pedagogia ativa, cooperativa, aberta para a cidade ou para o bairro, seja na zona urbana ou rural” (PERRENOUD, 2000, p. 19).

Mas diante dessa tarefa, Perrenoud traz outro desafio, o de ajudar a mudar nossos modelos antigos de ensinar e de aprender, especialmente falando da atuação dos professores:

Para os adeptos da visão construtivista e interativa da aprendizagem, trabalhar no desenvolvimento de competências não é uma ruptura. O obstáculo está mais em cima: como levar os professores habituados a cumprir rotinas a repensar sua profissão? Eles não desenvolverão competências se não se perceberem como organizadores de situações didáticas e de atividades que têm sentido para os alunos, envolvendo-os, e, ao mesmo tempo, gerando aprendizagens fundamentais. (PERRENOUD, 2000, p. 19-31)

Assmann e Sung (2000) trazem também importantes contribuições para o repensar a educação a partir de uma formação que prime pelos valores de uma sociedade participativa e solidária. Ao falar da formação profissional, ressalta que a

educação deve unir a competência do saber fazer com a competência da sensibilidade solidária. “Por um lado, formar empreendedores capazes de tomar iniciativas inovadoras e, pelo outro, seres humanos que entendam que a felicidade do outro faz parte da sua própria felicidade” (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 14).

Para esses autores, a educação tem um papel primordial de estimular a participação democrática, disseminar uma visão de mundo solidário e valorizar uma formação que contribua para que as pessoas se envolvam em prol da inclusão social, da igualdade de direitos, da defesa da vida.

Com isso, fazendo a devida correlação, para formarmos líderes servidores precisamos superar o dualismo entre a formação que visa ocupar um lugar no mercado de trabalho e ter um bom desempenho profissional e a formação ética voltada para a sociabilidade humana. Esse dualismo é fruto de uma visão de que o todo é somente a soma de suas partes, e que cada parte vive de forma independente. O profissional se forma para atuar na sua área específica, domina o conhecimento técnico, mas não possui uma visão de interdependência com as demais partes e com o todo. A educação para a liderança servidora precisa superar esse dualismo, pois o servir ao outro requer uma percepção de interdependência e a consciência de que não há um lugar circunscrito e delimitado para atuar enquanto líder.

Para Assmann e Sung (2000) está havendo um desencontro entre as linguagens referentes a competências e habilidades e as linguagens que sinalizam para uma sociedade solidária. Ou seja, não está havendo um diálogo entre o aprender escolar e o aprender a se mover completamente num mundo social cada vez mais exigente e complexo. É como se a educação estivesse se detendo a um objetivo meramente funcional e não estivesse acompanhando as novas demandas individuais e coletivas decorrentes das mudanças que vêm marcando a nossa sociedade.

As reformas educacionais vêm se dando conta, segundo Assmann e Sung (2000), da importância de se unir vários tipos de competências básicas no processo educacional do indivíduo para, através desse processo, se alcançar um patamar mínimo necessário para que as novas gerações estejam preparadas para aprender a aprender e aprender para toda a vida. Segundo esses autores:

Os analfabetos de amanhã não serão os que não aprenderam a ler e a escrever, mas os que não aprenderam a aprender para toda a vida. E aprender por toda a vida não significa apenas manter-se em estado de aprendente diante de novas formas de atividade humana. Significa igualmente continuar criativo e aprendente no que se refere aos relacionamentos interpessoais e a convivialidade humana, tanto no plano interpessoal imediato quanto em perspectiva ampla e planetária. (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 210)

Delors (1996, p. 89-102) traz no documento “Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI” os quatro pilares da educação:

aprender a aprender – priorizar as experiências de aprendizagem
 aprender a fazer – ênfase nas competências e habilidades
 aprender a viver juntos – juntar competência e solidariedade
 aprender a ser – realizar-se como indivíduo e ser social

Num mundo em que o próprio conceito de trabalho vem se transformando, a formação do sujeito não deve ter o foco somente do mundo do trabalho, mas deve formar pessoas para a vida, de maneira que se sintam comprometidas e engajadas numa proposta de transformação, atuando e criando para solucionar as problemáticas sociais que nos são apresentadas cotidianamente.

Em relação à educação profissional, poderíamos dizer que a maior parte das instituições de ensino, ao traçar um perfil profissional para atuar numa determinada ocupação, preocupa-se mais em atender as demandas do mercado sem atentar-se para as competências do saber ser e saber conviver. A formação profissional precisaria, dessa forma, abranger também valores voltados à ética, justiça social, igualdade, interdependência, despertando o desejo em contribuir para a transformação social e interagir com os que estão excluídos e à margem da sociedade.

Assmann e Sung (2000) fazem uma aproximação do conceito de “inteligência social (IS)” ao de sensibilidade social e capacidade solidária, trazendo abaixo o que ele chama de ingredientes básicos da IS. Esses elementos podem contribuir para a construção de uma proposta pedagógica que contemple objetivos voltados à formação da liderança servidora:

- saber avaliar e enxergar para além dos mitos e preconceitos culturalmente herdados e/ou impostos pelas formas de organização social imperantes;

- entender a necessidade de um constante retorno reflexivo da nossa inteligência sobre critérios relacionados a qualidade de vida e a felicidade própria e alheia;
- saber discernir oportunidades propícias e obstáculos na melhoria do relacionamento interpessoal;
- estar aberto ao uso, não ingênuo mas crítico, de termos e expressões que favoreçam a criação de campos semânticos positivos e motivadores de relacionamentos interpessoais humanamente saudáveis;
- aponta para a necessidade de uma re-aprendizagem da convivialidade e socialidade humana por toda a vida. (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 225)

Acreditar que a liderança servidora pode ser ensinada e aprendida não é o suficiente. É importante que pensemos no como, ou seja, o que estamos fazendo para estimular e desenvolver essa competência nos contextos educacionais. Se acreditamos que qualquer pessoa pode exercer a liderança nos diversos contextos e situações, nos perguntamos então: o que estamos fazendo e o que podemos fazer para proporcionar a formação de líderes servidores?

4.2 DESEJO DE TRANSFORMAR: A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS

Seguindo uma proposta de levantar alguns valores e princípios que ajudem a construir um pensar sobre a educação para liderança servidora, será abordado nesse item a importância de uma educação que estimule o desejo de servir e de transformar.

Para exercer o papel de líder, faz-se necessário estar motivado e ter razões próprias para exercer sua liderança. Nesse sentido, levando para o contexto escolar, poderíamos dizer que para um aluno ser estimulado a exercer o papel de líder servidor, a escola deve aproveitar a motivação inicial que ele traz consigo buscando potencializá-la para que ele leve em frente o grande propósito de exercer sua liderança em prol de uma transformação da realidade em que vive.

Dessa forma, ensinar o exercício da liderança servidora requer das instituições de ensino definir objetivos claros que visem o estímulo e o desenvolvimento de determinadas atitudes, habilidades, conhecimentos e desejos nos seus alunos. Deve partir da história que cada aluno traz consigo, fazendo com que ele seja o protagonista do seu processo de aprendizagem e a escola um importante facilitador e possibilitador de novos caminhos, ajudando-o a perceber além do que se pode ver com os olhos, acreditando num mundo mais solidário, justo e de iguais direitos para todos.

A liderança servidora ganha uma atenção especial dentro desse contexto no qual estamos inseridos, uma vez que faz parte da dinâmica desses líderes a sensibilidade para identificar os interesses individuais e coletivos, buscar os meios de atendê-los e disseminar valores como a interdependência, reciprocidade, solidariedade e colaboração. Os líderes servidores têm uma missão um tanto diferente, uma vez que seus interesses extrapolam o âmbito pessoal, entendendo que para atingir os objetivos e metas coletivas faz-se necessário conhecer as necessidades de cada um e buscar promover as condições favoráveis ao atendimento das mesmas.

Dessa forma, o desejo de servir, de tornar-se sensível frente à crise planetária que vivemos, passa por uma consciência do nosso papel de ser solidário, mas acima de tudo da construção de sentidos. E será a partir desses sentidos que o homem definirá e justificará a sua forma de intervir na sociedade. A educação continua sendo o espaço de construção dos sentidos, de humanização, de criticidade em relação ao que é prioritário para defesa da vida (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 305).

4.3 EDUCANDO PARA VALORES

Temos dito que o mundo encontra-se em constante mudança, mas o que nos chama a atenção é a velocidade dessas mudanças, gerando constantes demandas para nossa educação. Uma dessas demandas é conseguirmos acompanhar esse ritmo garantindo a qualidade e a essência do ensino. Esse “acompanhar o ritmo” exige um repensar constante das nossas práticas pedagógicas para que não percamos de vista as necessidades e motivações individuais e coletivas que passam a mover as pessoas. E nesse contexto, é imprescindível uma educação que priorize a formação do aluno para a vida, ou seja, uma educação que se preocupe em instrumentalizá-lo para que saiba agir de forma competente, ética e solidária no meio em que vive.

Com isso, escolhemos dois valores que consideramos importantes para uma educação que tem como visão a formação de líderes servidores, a formação de pessoas que queiram servir desinteressadamente pelo simples desejo de construir uma sociedade de todos: a solidariedade e a liberdade de escolha. A escolha desses valores se deu pela influência que eles exercem nas ações do líder servidor.

Sabemos que não são os únicos e que existem outros valores tão importantes quanto.

4.3.1 Solidariedade

Acreditamos que uma educação voltada à formação de líderes servidores pressupõe o estímulo ao desenvolvimento de valores como a solidariedade e a interdependência.

Nas nossas escolas, aprendemos a olhar a realidade por pedaços, como algo fragmentado, pois as disciplinas funcionam como segmentos autônomos, sem uma comunicação entre si. Não aprendemos a ver as relações de interdependência que existem entre os diversos fenômenos da nossa sociedade, assim como não nos foi ensinado a perceber a relação de interdependência existente entre os problemas individuais e os problemas dos grupos sociais. Cada problema é visto de forma isolada, dizendo respeito somente aos interessados e aos afetados diretamente por ele (ASSMANN;SUNG, 2000, p. 79).

Como diz Capra:

Quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes. Por exemplo, somente será possível estabilizar a população quando a pobreza for reduzida em âmbito mundial [...] Em última análise, esses problemas precisam ser vistos, exatamente, como diferentes facetas de uma mesma crise, que é, em grande medida, uma crise de percepção. (CAPRA, 1997, p. 23)

Ao analisarmos a nossa educação nos dias de hoje, vamos observar as fragilidades do nosso sistema de ensino quando falamos sobre a importância de desenvolver nos alunos o senso de interdependência. A proposta de se trabalhar temas como esses de forma transversal é importante, mas devemos ter atenção para não correremos o risco de criarmos propostas vazias e sem uma sistematização. Trabalhar a transversalidade pressupõe um diálogo entre as disciplinas e o envolvimento de todas elas no tema em questão.

A palavra solidariedade já teve diversos sentidos e significados ao longo da história, nem sempre se convergindo, demonstrando com isso que é um termo ambíguo. Somente no século XIX, na Europa, o termo solidariedade passa a ser

usado para designar uma nova maneira de pensar a relação indivíduo-sociedade, indivíduo-Estado. Farias esclarece quando diz que:

[...] a lógica da solidariedade aparece como um discurso coerente que não se confunde com caridade ou filantropia, traduzindo uma maneira de pensar a sociedade e uma política concreta, não somente de um sistema de proteção social, mas também como um fio condutor indispensável à construção e à conceitualização das políticas sociais. (FARIAS, 2011)

O termo solidariedade, então, passaria a dar sentido às ações do Estado de maneira que ganhasse uma nova legitimidade, pois, através da solidariedade, ele (Estado) estaria cumprindo a sua missão social, tendo por pano de fundo o interesse político e econômico.

Segundo ainda Farias (2011), a solidariedade tornou-se um “paradigma perdido”, pois perde-se o sentido real da ação solidária, da compreensão de solidariedade enquanto um caminho para se buscar uma democracia social e pluralista. Para isso, seria necessário uma reconstrução da concepção de solidariedade e o encontro de uma ética comunitária, que extrapolasse o âmbito do Estado e criasse um espaço social intermediário entre autonomia pública e autonomia privada, estabelecendo relações de complementaridade.

Essa reflexão é importante porque nos faz ver que a reconstrução da solidariedade parte por todos os âmbitos da sociedade, e poderíamos destacar especialmente o papel da educação.

A solidariedade pressupõe o respeito mútuo, a ação desinteressada e espontânea para ajudar o outro, o engajamento não somente em ações emergenciais (campanhas de socorro e beneficentes), mas também ao se exercer cidadania a partir da participação no espaço público e na vida política. O exercício da cidadania enquanto busca pela satisfação dos interesses próprios é legítimo, porém extrapola isso, no sentido de ser relevante também a atuação contra injustiças sociais que outras pessoas podem estar passando. Essa compreensão mais abrangente e crítica sobre solidariedade está diretamente relacionada com o que se espera de uma democracia enquanto regime político humanizado e não apenas uma máquina burocrática.

Assmann e Sung(2000) trazem a definição de sensibilidade solidária, que vem somar-se com essa reflexão:

A sensibilidade solidária é uma forma de conhecer o mundo que nasce do encontro e do reconhecimento da dignidade humana dos que estão 'dentro-e-fora' do sistema social; um conhecimento marcado pela afetividade, empatia e compaixão (sentir na sua pele a dor do/a outro/a). Por isso mesmo, é um conhecimento e uma sensibilidade que estão comprometidos, que vivem a relação de interdependência e mútuo reconhecimento de um modo existencial, visceral, e não somente intelectual. (ASSMAN; SUNG, 2000, p. 134)

Então concluímos dizendo que propor uma educação que estimule o valor da solidariedade é reconhecer a importância de despertar no aluno o senso da interdependência e a sensibilidade com o outro.

4.3.2 Liberdade de escolha e responsabilidade

A pesquisadora acredita que educar para a liderança servidora pressupõe também um trabalho que ajude ao aluno desenvolver uma criticidade e percepção de suas escolhas. E educar para a liberdade de escolhas é proporcionar ao aluno situações em que o leve a refletir sobre seus valores e princípios, pois estes definem e respaldam suas ações.

Por outro lado, as escolas também precisam rever suas escolhas e modelos de ensino. Postman e Weingartner (1969 apud MOREIRA, 2005, p. 83-101) diziam que ao invés das escolas prepararem o aluno para viver numa sociedade da mudança, estavam ainda preocupadas em ensinar conceitos fora de foco, dentre eles:

1. O conceito de "verdade" absoluta, fixa, imutável, em particular desde uma perspectiva polarizadora do tipo boa ou má.
2. O conceito de certeza. Existe sempre uma e somente uma resposta "certa", e é absolutamente "certa".
3. O conceito de entidade isolada, ou seja, "A" é simplesmente "A", e ponto final, de uma vez por todas.
4. O conceito de estados e "coisas" fixos, com a concepção implícita de que quando se sabe o nome se entende a "coisa".
5. O conceito de causalidade simples, única, mecânica; a idéia de que cada efeito é o resultado de uma só, facilmente identificável, causa.
6. O conceito de que diferenças existem somente em formas paralelas e opostas: bom-ruim, certo-errado, sim-não, curto-comprido, para cima-para baixo, etc.
7. O conceito de que o conhecimento é "transmitido", que emana de uma autoridade superior, e deve ser aceito sem questionamento.

Dessa forma, uma proposta pedagógica que tenha o intuito de despertar no aluno o senso de responsabilidade das suas escolhas e atos requer da escola

ultrapassar uma prática conservadora e acompanhar as demandas oriundas de um contexto de mudança.

Nossas escolhas se dão no espaço que há entre o estímulo e a resposta e é nesse espaço que está nossa capacidade e liberdade de escolher como vamos agir em cada situação. Nessas escolhas estão nosso crescimento e nossa felicidade. (COVEY, 2005, p. 42)

Covey diz ainda:

Nossa capacidade de escolher o rumo de nossa vida nos permite reinventarmo-nos, mudar nosso futuro e influenciar significativamente o resto da criação. Esse é o dom que possibilita o uso de todos os demais dons; é o dom que nos permite elevar nossas vidas a patamares cada vez mais altos. (COVEY, 2005, p. 42)

O líder servidor tem como uma de suas características a responsabilidade com suas ações, consciente das conseqüências diretas e indiretas das mesmas. Educar para a liderança servidora pressupõe, dessa forma, despertar no aluno essa reflexão contínua sobre suas escolhas.

Para Freire (2000), a educação deve ser usada como prática de liberdade, contribuindo para a emancipação do sujeito. Este, por sua vez, deve dinamizar sua vida através de uma atitude questionadora e reflexiva sobre sua realidade. Dessa forma, passará a ter domínio sobre ela, tornando-se um construtor de sua história.

Entendemos que a autonomia e a emancipação do sujeito, no contexto educacional, requerem uma proposta pedagógica que estimule o pensar crítico e uma ação consciente. Esta se dá por meio de escolhas. Dessa forma, percebemos o quanto esses aspectos estão inter-relacionados: a autonomia, a emancipação e a liberdade e responsabilidade de escolhas.

4.4 PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO

Abordamos a liderança servidora como uma competência que pode ser ensinada e aprendida e, ao fazermos isso, pontuamos e refletimos sobre alguns valores importantes para uma prática pedagógica voltada à formação de líderes servidores.

Nessa seção, vamos nos deter a discutir sobre o papel das instituições de educação numa perspectiva mais estratégica, no âmbito de seus projetos político-pedagógicos. Antes disso, relembremos dois pontos críticos em relação às práticas pedagógicas que foram trazidos no contexto desse trabalho.

- Visão fragmentada dos saberes, distorcendo a nossa percepção de realidade e dos diversos fenômenos que nela existem;
- Distanciamento entre o discurso e a prática pedagógica, fazendo-nos perceber que muito do que planejamos não chega até os espaços educativos.

Analisar os projetos político-pedagógicos das instituições de educação no âmbito da formação de líderes servidores passa por pelo menos três questões importantes: 1. Uma visão clara de desenvolvimento, para que se possa abranger também o desenvolvimento humano; 2. Uma articulação constante entre instituições de educação e os diversos atores sociais, no sentido de trazê-los também para o papel da formação de seres humanos éticos e solidários; 3. Definir atividades didáticas que objetivem estimular competências voltadas ao saber ser, saber conviver, saber servir ao outro, tendo como principais valores a interdependência e a solidariedade.

Essas três questões estão extremamente entrelaçadas. As instituições de educação precisam ter muito claro quais são os valores e princípios que disseminam, qual a sua concepção de mundo e de desenvolvimento, e não se isolarem na tarefa de educar, mas sim se aproximarem de outros organismos para atingir os resultados desejados.

O líder servidor possui, dentre outras, a competência do saber conviver com o outro, do respeitar e valorizar a diferença. Dessa forma, é importante que a educação consiga alimentar o desejo das pessoas de querer contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, mais humana, mais solidária.

Trouxemos anteriormente a solidariedade como um dos vieses da liderança servidora. Dessa forma, destacamos abaixo, à guisa de exemplo, um texto dos Parâmetros Curriculares Nacionais do ensino fundamental, do Ministério de Educação do Brasil (1996), que traz algumas orientações de como trabalhar solidariedade enquanto tema transversal:

- 1) Para que a solidariedade seja concretizada no âmbito da educação, é necessário que o ensino contemple a valorização de atitudes e de valores relacionados ao ser solidário, como também ações concretas, onde os alunos possam desenvolver competências relacionadas à sensibilidade solidária.
- 2) Para isso, é preciso que haja a elaboração de um projeto pedagógico que contemple questões da realidade social e que se crie ocasiões para que os alunos concretizem ações solidárias. **Somente conhecendo, vivenciando situações e refletindo sobre elas, o aluno pode construir uma postura solidária.**
- 3) Uma aprendizagem importante para o desenvolvimento da atitude de solidariedade está relacionada com a percepção das causas das dificuldades que os “outros” enfrentam. Dessa forma, é importante que as escolas possibilitem situações concretas em que os alunos possam conhecer as condições de vida das pessoas, aprendendo a buscar as causas enfrentadas pelo outro, levando em conta os direitos garantidos pelo Estado a cada cidadão e buscando explicações para a inexistência desses direitos. Esse trabalho contribuiria para que o aluno rompesse posturas equivocadas e de indiferença diante dos sofrimentos dos outros, o que é muito comum, a ponto de aceitar o sofrimento como algo “natural” e que não tem nada mais a fazer. A atitude de compreender a situação do outro passaria não apenas por uma compreensão racional das problemáticas, mas também de um envolvimento afetivo com quem está sofrendo, o que seria possível a partir de situações vivenciadas. (PCN, 1996)

Ensinar a liderança servidora passa por trabalhar esse e tantos outros valores dos quais a nossa sociedade carece. O que vale destacar também é que as orientações do MEC se dão no sentido do aluno perceber e conhecer a dificuldade do outro através de experiências concretas. Isso permite sair de um campo teórico para vivenciar na prática a realidade do outro.

Percebemos que se faz necessário uma revisão curricular que prime pela ética solidária, pela reciprocidade, pelo comprometimento social, enfim, pela formação de cidadãos e cidadãs que não apenas têm a função de atender às demandas do mercado de trabalho, mas também às demandas de uma sociedade que, estando doente, clama pela participação dos homens em prol dos seus semelhantes. Uma sociedade que precisa urgentemente de líderes que exerçam o papel do servir, principalmente servir àqueles que sofrem pela ignorância, pela exclusão, pela discriminação, pelas condições sócio-econômica em que se encontram. Sofrimento concreto e que vem parализando o desenvolvimento humano.

Antes de seguir para o próximo capítulo, vamos fazer uma rápida retrospectiva do que foi visto até então:

- Apresentamos, inicialmente, uma abordagem histórica sobre os conceitos de liderança, detendo uma atenção maior à liderança contingencial. Nesse momento, tivemos a oportunidade de identificar diversos fatores que interferem na atuação e eficácia do líder. Também foi objetivo dessa passagem refletir sobre o papel do líder numa perspectiva transformadora, buscando desassociar a liderança a posições de mando, de controle, de coerção. A ideia foi trazer elementos que pudessem ter continuidade no capítulo seguinte que tratava de liderança servidora.
- Em seguida, trouxemos a definição de liderança servidora (conceito central do trabalho) complementando a abordagem trazida pela liderança contingencial. Tivemos a oportunidade de identificar algumas diferenças básicas entre liderança servidora e os conceitos tradicionais de liderança. Esse capítulo teve a intenção de fundamentar as reflexões trazidas mais adiante sobre o educar para a liderança servidora.
- Enfim, chegamos à temática central do trabalho, educar para a liderança servidora. Fundamentamos a posição de que a liderança pode ser ensinada e aprendida e refletimos sobre o papel da educação na formação de líderes servidores, quando foram desenvolvidos os itens: a construção de sentidos, o educar para valores (falamos da solidariedade e da liberdade de escolha) e o papel da educação.

Seguiremos com mais três capítulos, no primeiro a pesquisadora apresentará o Programa de Articulação Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, caso estudado à luz da liderança servidora, no segundo serão apresentados os resultados e análise dos mesmos e no terceiro as conclusões.

5 O PROGRAMA DE ARTICULAÇÃO EDUCAÇÃO DA BÁSICA DO SESI COM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI – EBEP, DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar o EBEP, trazendo informações sobre definição do programa, justificativa, objetivos, clientela, histórico, pressupostos pedagógicos e suas principais demandas. Será um capítulo descritivo que terá como base o Projeto EBEP (2010) e o documento Metodologia para Articulação de Currículos da Educação Básica do SESI com a Educação Profissional do SENAI – EBEP (2011).

5.1 INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

O EBEP é desenvolvido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e pelo Serviço Social da Indústria – SESI. Ambas as instituições, juntamente com o Instituto Euvaldo Lodi – IEL e o Centro das Indústrias do Estado da Bahia – CIEB, compõem o Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB.

5.1.1 Apresentação do SESI

Foi criado pelo Decreto-lei nº 9.403, em 25/06/1946, enquanto entidade jurídica de direito privado. Tem foco de atuação nas áreas de educação básica (elevação da escolaridade do trabalhador da indústria e ensino básico), saúde e segurança do trabalho (normas de saúde ocupacional e ambiental) e lazer. Quanto à educação básica, atua na oferta do ensino fundamental, ensino médio, educação infantil. O SESI BA está vinculado ao SESI Departamento Nacional, localizado em Brasília.

O SESI BA tem como missão “Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde, lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial” (Projeto EBEP, 2010).

5.1.2 Apresentação do SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-lei 4.048, com o objetivo de promover a formação profissional das indústrias. Trata-se de uma entidade jurídica de direito privado, vinculada à Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB.

O SENAI BA foi criado em 01 de abril de 1945 e atua com foco em educação, técnica e tecnológica, pesquisa aplicada e consultoria. No âmbito nacional, está vinculado ao SENAI Departamento Nacional, o braço educacional do Sistema CNI (Confederação Nacional da Indústria).

O SENAI BA tem como missão: “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria baiana” (SESI; SENAI, 2010).

5.2 DEFINIÇÃO, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E CLIENTELA

O Projeto de Articulação do Ensino Médio do SESI com a Educação Profissional do SENAI “é resultado de uma iniciativa estratégica e inovadora da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)” (SESI, SENAI, 2010, p. 9).

Conforme descrito no Projeto EBEP, as ações de articulação SESI e SENAI visam garantir a articulação educação e trabalho com foco na formação integral do aluno. Com isso, amplia “as possibilidades do cidadão na vida social e sua inserção e permanência no contexto produtivo”.

O Programa EBEP, conforme descrito no Projeto, nasce para atender sobretudo:

- a) as demandas por profissionais com uma capacitação técnica mais especializada, o que pressupõe uma maior escolarização;
- b) as demandas por profissionais que apresentem características pessoais como: sociabilidade, capacidade de abstração, comprometimento, comportamento ético, capacidade de aprendizagem, criatividade, dentre outras;
- c) a necessidade de garantir a mesma racionalidade, eficiência e eficácia requeridas pelo mundo do trabalho, a partir do acirramento da competitividade e da procura por novos espaços para crescer e garantir a sobrevivência da instituição;
- d) a necessidade crescente de aumentar o padrão de qualidade e de atendimento às empresas fornecedoras e parceiras das empresas centrais ou líderes;

- e) para incluir, além disto, as pequenas e médias empresas que ainda se situam do lado de fora do *mainstream* tecnológico, estimulando-as a adotarem novos padrões. (SESI; SENAI, 2010 p.)

O EBEP tem como objetivo geral e específicos:

Objetivo geral:

Articular as ações de Educação Básica do SESI com a Educação Profissional oferecida pelo SENAI, de forma que estejam integradas aos diferentes processos de trabalho, à ciência e à tecnologia, visando à formação integral e contínua do indivíduo e sua inserção na vida social e produtiva (SESI;SENAI; 2010, p. 23).

Objetivos específicos:

- Promover a formação e o desenvolvimento integral do aluno, ampliando suas condições para aprender a ser, aprender a aprender, aprender a fazer e aprender a conviver;
- Viabilizar a melhoria dos processos, dos resultados e do atendimento às demandas da indústria e da sociedade;
- Possibilitar aos alunos o acesso a níveis de formação profissional, cada vez mais elevados;
- Integrar as ações desenvolvidas na educação regular e profissional, por meio da articulação das instituições – SESI, SENAI e IEL – que integram o Sistema FIEB (SESI;SENAI, 2010, p. 23).

O Programa EBEP tem como clientela:

- Adolescentes e jovens egressos do ensino fundamental regular;
- Jovens e adultos trabalhadores da indústria que estejam cursando o ensino fundamental ou ensino médio; e
- Jovens e adultos que estejam cursando o ensino fundamental ou ensino médio (SESI;SENAI; 2010, p. 23).

5.3 HISTÓRICO

Conforme explicado no Projeto EBEP (2010), o Sistema FIEB, que tem seus serviços subsidiados pela indústria, tem a prática de dialogar com o empresariado local no intuito de identificar novas demandas e, em seguida, incrementar as ações desenvolvidas pelas suas entidades (SESI, SENAI, IEL, CIEB). A partir dessa escuta, no ano de 1999, o empresariado apresentou uma demanda por profissionais que tivessem características pessoais como: “sociabilidade, capacidade de abstração, comprometimento, comportamento ético,

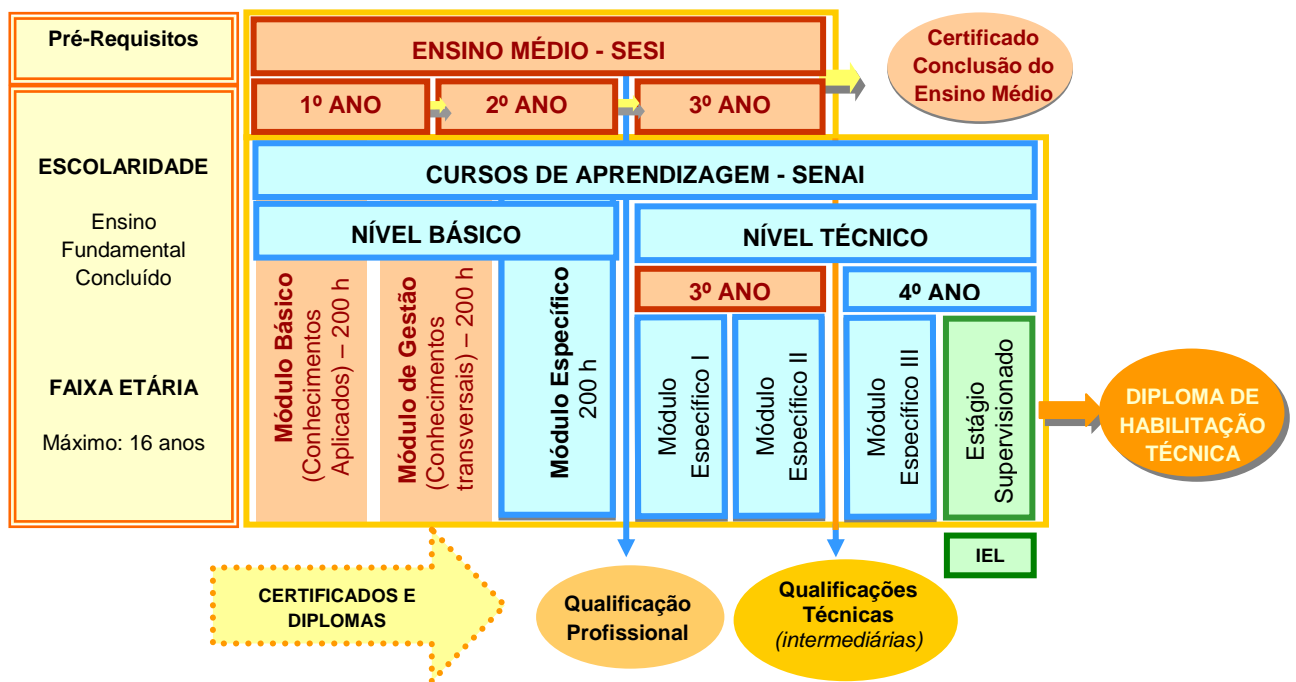
capacidade de aprendizagem, criatividade, capazes de desempenhar-se com excelência” (SESI; SENAI, 2010, p. 19).

Nasce então o Projeto EBEP, uma ação inovadora para o Sistema FIEB e em especial para as entidades SESI e SENAI, que passam a oferecer, gratuitamente, um modelo articulado de educação (básica e profissional) direcionado a pessoas oriundas de escolas públicas e da rede SESI. O projeto passa a oportunizar aos seus participantes um ensino médio alinhado às exigências do mundo trabalho e duas qualificações profissionais, uma inicial e outra de técnica de nível médio (ver Figura 01). A primeira turma do EBEP foi realizada no período de 2000 a 2003, quando o SESI e SENAI ofertaram os cursos técnicos de Mecatrônica; Processos Industriais; Gráfica Offset; Manutenção Industrial; Plásticos; Refrigeração.

5.4 MATRIZ ESQUEMÁTICA, MATRIZ CURRICULAR GERAL DO EBEP E ITINERÁRIO FORMATIVO

O EBEP traz o seguinte modelo de articulação SESI e SENAI:

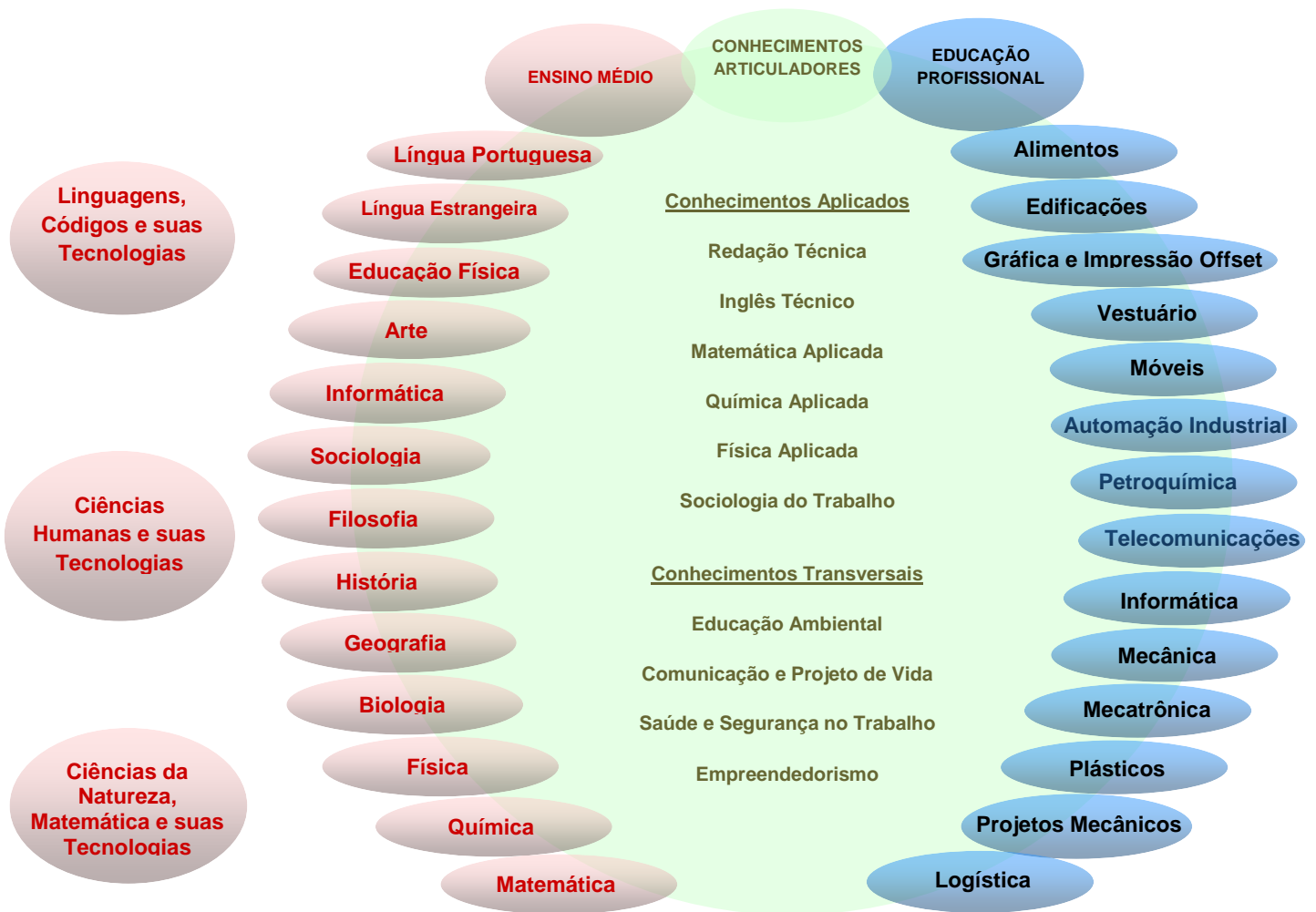
Figura 01: Matriz Esquemática do EBEP demonstrando o percurso formativo do aluno



Fonte: Projeto do EBEP, 2010, p. 22

Como pode ser visto na figura 01, o EBEP dura aproximadamente quatro anos, sendo os dois primeiros o ensino médio está articulado à qualificação profissional inicial e os dois anos seguintes à habilitação técnica de nível médio. O EBEP apresenta a seguinte matriz geral:

Figura 02: Matriz geral do EBEP



Fonte: SESI; SENAI. Projeto do EBEP, 2010, p. 24

Como pode ser visto na figura 2, o EBEP tem seu currículo estruturado com base nas competências, envolvendo competências básicas, integradoras e profissionais.

As competências básicas estruturam os componentes curriculares ou disciplinas do Ensino Médio; as competências integradoras compreendem conhecimentos articuladores do Ensino médio e da Educação Profissional, tais conhecimentos formam o núcleo da proposta de articulação. Nas competências profissionais encontram-se os componentes curriculares da Educação Profissional, como pressupostos para a aquisição de uma habilitação profissional. (SESI; SENAI 2010, p.47)

5.5 PRESSUPOSTOS SÓCIO-PEDAGÓGICOS

Em relação aos pressupostos sócio-pedagógicos, mais uma vez reportando-se ao Projeto do EBEP , observamos que:

Os pressupostos sócio-pedagógicos do ensino médio devem ser contextualizados com o exercício da cidadania e o mundo do trabalho. A partir dessa afirmativa é preciso considerar os processos produtivos de bens, serviços e conhecimentos com os quais o aluno se relaciona no seu dia-a-dia, bem como os processos com os quais se relacionará na sua formação profissional; a relação entre teoria e prática, entendendo como a prática os processos produtivos, e como teoria, seus fundamentos científico-tecnológicos. (SESI;SENAI 2010, p. 47)

Os princípios norteadores da articulação do EBEP são:

- Articulação entre Ensino Médio – SESI e Educação Profissional – SENAI, por meio de currículos integrados, preservando-se as especificidades de ambos os níveis de educação e de seus respectivos papéis institucionais.
- A relação de complementaridade e a articulação se expressam nos currículos, pelas competências integradoras, com a capacidade de potencializar a relação entre Educação e Trabalho.
- Educação e trabalho, entendidos como direitos, pessoal e humano, assim, constituem-se como componentes fundamentais de cidadania;
- Assumir valores éticos, políticos e estéticos, como referência para o desempenho das equipes escolares no processo educacional.
- A ação educacional orientada pelos princípios da interdisciplinaridade, contextualização e transversalidade, que possibilita o desenvolvimento de um currículo inovador.
- Garantia de permanência e continuidade de estudos, bem como de aproveitamento de estudos e experiências.
- Valorização e respeito às diferenças e à diversidade cultural, étnica, política e social.
- Qualificação permanente das equipes do SESI e do SENAI, como estratégias fundamentais para uma oferta educacional de excelência.
- Avaliação com função potencializadora do processo de melhoria contínua, através da observação, monitoramento e replanejamento do trabalho conjunto entre o SESI e o SENAI, visando uma melhor qualidade educacional e pedagógica. (SESI; SENAI; 2010, p. 47)

5.6 AS DEMANDAS POR UMA FORMAÇÃO DIFERENCIADA

O Programa EBEP hoje é uma referência nacional e o SESI e SENAI BA vêm assessorando outros Departamentos Regionais na implantação de seus programas de articulação. Diante disso, como dito no Projeto, o desafio do EBEP é continuar sendo:

Uma formação diferenciada, capaz de transformar a atuação do profissional na sociedade, permeada pelo desenvolvimento integral da pessoa humana, requer também uma formação que estabeleça relação com a realidade social e dos indivíduos. Compreender, discutir e enfrentar os problemas faz parte da formação e capacitação do aluno para o enfrentamento e transformação das intervenções do trabalhador na sociedade, de maneira mais representativa e efetiva, portanto capaz de operar mudanças. (SESI; SENAI, 2010, p. 49)

O Projeto EBEP (2010, p. 49-51) traz algumas demandas da educação profissional que hoje são alvo da sua atuação. Seguem abaixo algumas dessas demandas:

- maior dinamização dos processos de informatização da educação;
- compreender do papel das novas tecnologias no contexto educacional;
- entender quanto aos traços de universalidade existente no mundo contemporâneo (economia, organizações, serviços, sistemas de produção de conhecimento e de transmissão de informações) e sua repercussão na educação;
- repensar o papel da escola, dos processos de ensino-aprendizagem e do professor na formação do futuro cidadão/trabalhador;
- promover uma “educação autônoma e crítica, capaz de desenvolver nos alunos desenvolver nos alunos competências que lhe proporcione uma atuação competente na sociedade e no ambiente de trabalho;
- “manter um modelo de educação interativo onde todos ensinam e todos aprendem. O aluno deve ser agente de construção do seu saber e o professor o mediador, responsável por facilitar a transformação das informações em conhecimento [...]”;
- “formar um profissional que interfira na realidade, enquanto sujeito autônomo que por meio de sua criatividade, reconstrói a vida social”;

- reconhecer as múltiplas dimensões do sujeito educando respeitando seus valores pessoais, mas também reconhecer a importância de definir critérios de natureza coletiva que promovam um ambiente de aprendizagem participativo.

Quanto à concepção curricular do EBEP, trouxemos do Projeto as seguintes informações:

Um currículo flexível reconhece a ação do sujeito em interação com os outros, com o meio ambiente, com a cultura e o contexto social, constituindo-se um currículo em ação, situado no tempo e no espaço (Freire, 1992). É flexível, na medida em que está sempre em processo de construção e re-construção mediante um diálogo transformador, baseado nas realidades regionais e locais. É um currículo dialógico, em significados e possibilidades, permitindo que os pensamentos conectem entre si, mostrando as interrelações existentes entre os conhecimentos que estão sendo criados. (SESI; SENAI, 2010, p. 58)

A concepção curricular do EBEP pretende ultrapassar a estrutura das disciplinas isoladas, desarticuladas e linear. Para tanto, compreende-se que é necessário o estabelecimento de uma relação de reciprocidade e colaboração entre as diversas áreas de conhecimento e entre as Unidades Escolares do SESI e do SENAI. (SESI; SENAI, 2010, p. 59)

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os resultados da avaliação feita ao Programa de Articulação Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI – EBEP, cujo objetivo foi identificar se e como o referido programa vem contribuindo para a formação de líderes servidores.

Como já detalhado no capítulo anterior, o EBEP possibilita ao aluno o acesso a um ensino médio articulado à educação profissional, garantindo-lhe participar de duas formações profissionais, sendo uma primeira de qualificação inicial e a outra de habilitação técnica. Analisar o Programa à luz da liderança servidora requereu da pesquisadora coletar dados no âmbito das duas entidades (SESI e SENAI).

Durante a pesquisa, foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: análise documental; entrevistas abertas com alunos, docentes e coordenadores; grupo focal com egressos. Os resultados da pesquisa serão apresentados em dois itens: o primeiro abordará os resultados obtidos com a análise documental e o segundo a partir das entrevistas (alunos, docentes e coordenadores) e do grupo focal (egressos).

6.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Na etapa de análise documental, foram analisados os seguintes documentos:

- Projeto EBEP;
- Metodologia para articulação de currículos da Educação Básica do SESI com a Educação Profissional do SENAI – EBEP;
- Projeto Político-Pedagógico - PPP do SESI Escola Djalma Pessoa;
- Projeto Político-Pedagógico - PPP do SENAI Cimatec;
- Planos dos Cursos Técnicos ofertados pelo SENAI no âmbito do EBEP;
- Ementas, planos de aula e atividades didáticas de algumas disciplinas ministradas no ensino médio do SESI e nos cursos técnicos do SENAI

O objetivo dessa análise foi identificar a existência de ações pedagógicas voltadas ao desenvolvimento de liderança, especificamente aos valores e princípios da liderança servidora.

Apresentaremos os principais dados coletados, considerando os tipos de documentos analisados.

6.1.1 Projeto de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI - EBEP

Nos objetivos geral e específicos apresentados no Projeto EBEP (2010), vistos no capítulo anterior, identificamos uma atenção à formação integral do aluno, visando a interação deste não somente no mundo produtivo, mas também no seu meio social. Evidencia-se a intenção em desenvolver nos alunos as competências do saber ser, saber conviver e aprender a aprender. Há uma preocupação em formar um profissional que esteja atento às questões sociais e que saiba atuar na sociedade em que vive de forma a contribuir para mudanças efetivas.

Porém, ao analisar o projeto do EBEP, não constatamos objetivos voltados ao desenvolvimento de liderança, embora possamos destacar alguns pontos convergentes quando falamos dos valores do líder servidor.

Vale a pena destacar, que o Projeto EBEP e os Projetos Político-Pedagógicos - PPPs do SESI e SENAI trazem, de forma explícita, objetivos voltados ao desenvolvimento das competências humanas, no entanto esses objetivos não aparecem nos planos dos cursos técnicos e nos planos de aula analisados.

6.1.2 Projeto Político-Pedagógico (PPP) do SESI Escola Djalma Pessoa e do SENAI Cimatec

Ao analisarmos os Projetos Político-Pedagógicos (PPP) de ambas as instituições, não há uma intenção de fazermos um estudo comparativo, até porque o trabalho que desenvolvem no âmbito do Programa EBEP são complementares e cada instituição mantém seus objetivos e características próprias. A leitura desses dois documentos possibilitou à pesquisadora ter uma compreensão sobre o papel de cada entidade em relação ao EBEP, suas propostas pedagógicas, missão, dentre

outras informações importantes. Com base nesses dados, foi possível fazer a devida relação com a temática da liderança servidora.

O PPP do SESI Escola Djalma Pessoa traz como objetivos:

- posicionar-se quanto às questões sociais e interpretar a tarefa educativa, intervindo na realidade presente;
- tratar os valores essenciais como possíveis de serem vivenciados e não como conceitos ideais;
- tornar os conteúdos significativos na vida dos educandos. (SESI, 2010, p.11)

Evidencia-se com isso que no PPP do SESI há uma atenção destinada à promoção de uma formação que estimule o aluno a desenvolver o comprometimento para com os problemas existentes na nossa sociedade. No item que trata do *Marco Doutrinal*, são apresentados alguns valores que respaldam as ações pedagógicas do SESI Escola Djalma Pessoa:

A partir de uma **concepção sócio-interacionista**, a Escola compreende a educação como construção coletiva permanente, baseada nos **princípios de convivência, solidariedade, justiça, respeito, valorização da vida na diversidade e na busca do conhecimento**. Nessa perspectiva, utiliza-se de uma metodologia cooperativa e participativa, que contribui na construção da **autonomia moral e intelectual** de todos os envolvidos no processo educativo, **buscando humanização e mudança social**. A vida em sociedade deve ser orientada por valores indispensáveis a sua existência, os quais devem ser cultivados tanto no ambiente de trabalho quanto no familiar e em outros espaços. Destaca-se a **solidariedade**, por nos tornar mais humanos; o **respeito**, que é necessário nas relações com as diferenças, com o próximo e suas limitações; a **união**, que promove o bem comum; e a **honestidade**, pela qual é possível estabelecer confiança mútua. (SESI, 2010, p. 29)

O SESI então levanta como princípios de sua prática a convivência, solidariedade, justiça, respeito, valorização da vida na diversidade, com vistas a atingir a humanização e mudança social a partir da formação educativa. Destaca também, dentre outros, os valores da união e da honestidade. Ao lembrarmos a definição de liderança servidora trazida anteriormente, podemos perceber que, embora o PPP do SESI não apresente objetivos voltados diretamente à formação de líderes servidores, podem ser identificados alguns valores inerentes a esse tipo de liderança. Dentre esses valores encontrados no PPP do SESI e que estão presentes na prática do líder servidor, podemos mencionar: respeito pelo outro, solidariedade, valorização da diversidade, convivência, confiança, humanização e desejo pela mudança social.

No projeto político-pedagógico do SENAI Cimatec destaca-se a atenção em promover a autonomia e o protagonismo nos alunos no sentido de tornarem-se cidadãos críticos e atuantes, com vistas a contribuir para as necessárias transformações sociais. Abaixo se destaca um trecho do item *Proposta Pedagógica* retirado do PPP do SENAI Cimatec.

O SENAI Cimatec entende que um processo educacional deve pautar-se em bases sólidas. **A educação deve ser responsável pela formação de profissionais cidadãos, mais do que por prepará-los para um exercício profissional.** Antes e acima de tudo, formar “cidadãos” que sejam participantes no processo de construção e reconstrução da sociedade, seres atuantes em seu próprio processo de crescimento e de aprendizagem. (SENAI CIMATEC, 2004, p. 28)

No PPP do SENAI percebemos uma ênfase no modelo de educação integradora de competências que visa garantir ao aluno concluir sua formação técnica preparado para enfrentar os desafios do mundo do trabalho, tanto no que diz respeito às competências específicas inerentes à formação profissional quanto à “capacidade crítica, autonomia e habilidade para atuar em equipe e poder solucionar criativamente situações desafiadoras em sua área profissional” (SENAI CIMATEC, 2004, p. 6).

A educação aqui referenciada visa conjugar a aquisição de competências básicas, específicas, sociais e de gestão, preparando os profissionais para compreender as bases técnicas, científicas e socioeconômicas da produção em seu conjunto; analisar e planejar estratégias e responder a situações novas, exercitando um trabalho criativo e autônomo. O conteúdo do Projeto reflete a concepção de Educação do Centro, com vistas ao estabelecimento do modelo já implementado, que sugere conforme já mencionado, o desenvolvimento de competências. (SENAI CIMATEC, 2004, p. 5)

Os PPPs de ambas as instituições, SESI e SENAI, contemplam diretrizes pedagógicas voltadas à formação não somente das competências do saber fazer, mas também do saber ser e do saber conviver. Evidenciam a preocupação em promover uma educação pautada nos valores da ética, do respeito, da autonomia, do protagonismo juvenil. Os alunos são estimulados a desenvolver o senso da responsabilidade e do compromisso com a escola, com a família, mas acima de tudo com seu próprio processo de aprendizagem.

Quanto à característica da responsabilidade, durante a entrevista com os alunos e a partir do grupo focal com os egressos, a pesquisadora pode perceber um

nível de maturidade significativa para a faixa etária. Os alunos entrevistados estavam na faixa etária de 15 a 18 anos e os egressos na faixa etária de 18 a 20 anos.

Não foi identificada nos PPPs uma intencionalidade para o desenvolvimento de liderança, enquanto competência. Observa-se que alguns valores da liderança servidora aparecem nos PPPs. A pesquisadora aponta alguns desses valores fazendo uma relação com a liderança servidora.

Quadro 4: Valores dos Projetos Político-Pedagógicos – PPPs relacionados à liderança servidora

SESI	SENAI	Líder Servidor
Autonomia / Protagonismo / Iniciativa	Autonomia / Protagonismo / Iniciativa	Iniciativa do servir; Coragem de arriscar-se em prol do bem coletivo; Curioso e interessado em buscar novos desafios, novas possibilidades, novos caminhos;
Atuante com o próprio processo de crescimento e de aprendizagem	Atuante com o próprio processo de crescimento e de aprendizagem	Busca melhorar-se a cada dia, atento ao seu processo de auto-conhecimento; Convida e impulsiona também o outro para essa dinâmica do empoderamento; Perguntas balizadoras do seu caminhar: “Aqueles que são servidos crescem como pessoas? Tornam-se mais saudáveis, sensatos, livres e autônomos? Enfim, tem mais probabilidade de se tornarem líderes servidores?”
Posicionamento frente às questões sociais / Solidariedade / Mudança social	Não está explicitado no PPP do SENAI	Contribui para a melhoria do outro e da sociedade a partir da pergunta: “o que está sendo pedido de mim?” ao invés de perguntar “o que quero?” Espírito comunitário; Sempre conectado com uma causa maior;
Humanização	Não está explicitado no PPP do SENAI	Valoriza e estimula a afetividade, amorosidade, o respeito, o cuidado
União	Trabalho em equipe	Há uma coesão espontânea entre líder servidor e liderados, comungando os mesmos objetivos de crescimento, mudança, atendimento às necessidades de cada um;
Respeito às diferenças	Não está explicitado no PPP do SENAI	Cada liderado tem seu valor, seu potencial, suas virtudes
Confiança mútua	Não está explicitado no PPP do SENAI	Constrói juntos com os liderados um vínculo de confiança e um ambiente criativo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos PPPs do SESI e SENAI e na definição de liderança servidora abordada no trabalho.

Vale ressaltar, que tanto o Projeto EBEP quanto os PPPs analisados deixam claro a intenção da proposta pedagógica em desenvolver nos alunos os

valores apontados na tabela acima. Contudo, à medida que fomos analisando ações mais específicas do dia a dia do programa, como planos de curso, planos de aula e atividades didáticas, vamos percebendo que essa intencionalidade não aparece de forma tão explícita.

6.1.3 Planos de Curso da Educação Profissional Técnica de Nível Médio

Foram analisados dois Planos de Curso, conforme abaixo mencionados:

- Curso Técnico de Nível Médio em Metalurgia;
- Curso Técnico de Nível Médio em Eletrotécnica.

A pesquisadora teve acesso também a outros Planos de Cursos Técnicos ofertados no âmbito do EBEP, dentre eles Logística e Mecânica, embora tenha aprofundado sua análise com base nos dois mencionados acima. Os planos de cursos ofertados no âmbito do EBEP seguem o mesmo padrão.

Depois de analisado o objetivo geral e os específicos de ambos os planos, verificou-se que não há indicativo de um trabalho voltado ao desenvolvimento de liderança.

O Plano de Curso de Metalurgia SENAI Cimatec (2010) possui, dentre outros, o seguinte objetivo específico: “Contribuir para o desenvolvimento de competências humanas, baseadas em princípios e valores como ética, justiça social e qualidade de vida”. A princípio, poderíamos associar tal objetivo aos propósitos da liderança servidora, contudo, quando prosseguimos com a análise do Plano vamos identificar que, embora o objetivo mencione as *competências humanas*, estas não aparecem nos itens *Perfil Profissional de Conclusão dos Egressos*, *Competências Gerais do Profissional* e *Competências de Gestão*.

As competências que aparecem nos itens acima mencionados estão mais direcionadas aos conhecimentos específicos da área de formação:

Perfil Profissional do Egresso

- Identificar e analisar as principais características mecânicas, térmicas, físicas e químicas dos materiais, aplicadas a matérias-primas, processos e produtos;
- Dominar as diferentes técnicas de manufatura com base nos conhecimentos científicos e tecnológicos, envolvidos e adquiridos;

- Formular, apresentar e implantar soluções diante dos problemas detectados na indústria, aplicando os conhecimentos científicos e tecnológicos.

Competências Gerais do Profissional

- Propor soluções tecnológicas para o processo de fabricação nos meios produtivos, visando a melhoria contínua, racionalizando processos que levem ao alcance dos padrões de qualidade;
- Supervisionar e controlar o desempenho do seu setor de trabalho, analisando os resultados obtidos com base em indicadores pré-estabelecidos, replanejando e reorientando o processo, quando necessário, podendo, ainda, apresentar relatório da avaliação desses resultados, visando subsidiar decisões superiores;
- Atuar na gestão da produção em relação a materiais metálicos (programar e controlar a produção) de forma preventiva;
- Colaborar em projetos de melhoria dos processos de produção, de manutenção considerando a relação custo – benefício;
- Operar máquinas de manufatura, manejando dispositivos de controle e comando;
- Operar máquinas de ensaios mecânicos, manejando dispositivos de controle e comando;
- Aplicar normas técnicas e específicas de catálogos, manuais, tabelas e projetos, processos e fabricação, instalação de máquinas e equipamentos e na manutenção industrial;
- Utilizar técnicas de medição e ensaios visando à melhoria da qualidade dos produtos;
- Avaliar as características e propriedades dos materiais utilizados para produção de peças;
- Projetar melhorias;
- Planejar ações relativas aos processos de produção e tratamento de artigos provenientes da metalurgia do aço e demais metais em plantas industriais.[...]
- Executar ações relativas aos processos de produção e tratamento de artigos provenientes da metalurgia do aço e demais metais em plantas industriais; [...]
- Controlar ações relativas aos processos de produção e tratamento de artigos provenientes da metalurgia do aço e demais metais ferrosos em plantas industriais. [...]

Competências de Gestão

- Organizar o trabalho a ser realizado em etapas, prevendo os recursos necessários, distribuindo o tempo e tomando decisões sobre caminhos a seguir.
- Seguir os critérios e padrões de qualidade e produtividade.
- Primar pela otimização de recursos.
- Realizar as atividades de acordo com as normas de higiene, saúde, segurança no trabalho e os critérios de preservação ambiental.
- Localizar e selecionar informações necessárias ao desenvolvimento do seu trabalho.
- Trabalhar eficazmente, individualmente ou em equipes.
- Agir com pró-atividade.
- Comunicar-se com eficiência e redigir documentos comerciais técnicos.
- Ter habilidade para negociar e tomar decisões.
- Identificar e solucionar problemas.

Os planos de curso analisados trazem como *Princípios da Ação Pedagógica*:

- **Contextualização** – reinsere os conhecimentos no âmbito da vida, gerando sentido e significado e transformando definições em conceitos.
- **Interdisciplinaridade** – articula o conhecimento e não dissolve a especificidade dos campos dos saberes. Não nega as disciplinas, mas as práticas escolares fragmentadas.
- **Flexibilidade** – sensibilidade para perceber e adequar os procedimentos a um fazer pedagógico criativo, crítico e adequado à realidade.

As estratégias pedagógicas sugeridas são diversificadas e visam facilitar a construção de saberes, habilidades, atitudes e valores necessários ao desenvolvimento das competências, por meio de diálogo de saberes, construção coletiva do conhecimento, aprendizado por meio da análise reflexiva da realidade, situações problema, projetos, estudos de caso, vivências, desafios, aulas expositivas, trabalhos em grupo, visitas técnicas e pesquisas. (, SENAI CIMATEC, 2010)

O Plano do curso técnico em Metalurgia menciona as seguintes práticas pedagógicas:

- **Momento Técnico-Pedagógico** – [...] encontros mensais com a turma, visando o aprimoramento de competências comportamentais e atitudinais dos futuros técnicos. Está previsto também encontro com representantes da turma para a discussão de questões inerentes ao curso.
- **Ações de Extensão** – [...] cursos, eventos, serviços, trabalhos de campo ou outras formas de atuação compatíveis com a natureza das atividades acadêmicas e com os contextos sócio-culturais focalizados, tais como:
- **Visitas Técnicas:** Para que os alunos tenham contato com o cotidiano da área de metalurgia, vivenciando o conhecimento adquirido no decorrer do curso em uma dimensão real. [...]
- **Laboratórios Didáticos:** Visando o contato dos alunos com instrumentos práticos que são utilizados na área de metalurgia, proporcionando a possibilidade de melhor aproveitamento do ensino técnico através de recursos como planejamento e monitoramento da disponibilidade dos equipamentos e processos industriais, bem como a construção de pareceres e relatórios técnicos a partir de laboratórios que abrangem setores das empresas que atuam no segmento de metalurgia.

Não foi identificada nos planos de cursos analisados a intencionalidade em desenvolver líderes servidores. Foi identificada nos Planos de Curso uma ênfase nas competências específicas em comparação às competências humanas.

6.1.4 Disciplinas do ensino médio do SESI e dos cursos técnicos ofertados pelo SENAI e atividades didáticas

Depois de um olhar mais amplo através da leitura e análise do Projeto EBEP, dos PPPs e dos Planos de Cursos Técnicos, partimos para analisar algumas disciplinas ministradas durante o ensino médio e cursos técnicos.

Como explicado no capítulo anterior, a matriz curricular do EBEP está estruturada com base nas competências básicas, integradoras e profissionais.

- **Competências básicas:** Estruturam os componentes curriculares ou disciplinas do Ensino Médio;
- **Competências integradoras:** Compreendem conhecimentos articuladores do Ensino médio e da Educação Profissional, tais conhecimentos formam o núcleo da proposta de articulação. Dividem-se em conhecimentos aplicados e conhecimentos transversais;
- **Competências profissionais:** Encontram-se os componentes curriculares da Educação Profissional, como pressupostos para a aquisição de uma habilitação profissional. (SESI; SENAI 2010)

Com base nos dados apresentados pelo Projeto EBEP e pelos entrevistados, a pesquisadora analisou as ementas das seguintes disciplinas:

- **Competências básicas:** Língua Portuguesa e Filosofia
- **Competências integradoras (articuladas):** Comunicação e Projeto de Vida; Educação Ambiental; Matemática Aplicada; Sociologia do Trabalho
- **Competências profissionais:** Humanidades; Projeto Final de Curso I; Projeto Final de Curso II

a) **Competências básicas:** Língua Portuguesa; Filosofia e Sociologia

Durante as entrevistas os docentes e coordenadores mencionaram essas disciplinas como espaços de estímulo ao desenvolvimento de valores da liderança servidora. Contudo, ao analisarmos alguns planos de aula, não foi possível identificar um planejamento com esse objetivo, principalmente quando observado o item “Capacidades/Habilidades”. Quanto aos planos de aula analisados da disciplina de Sociologia, como não consta esse item, foram verificados os itens “Conteúdo(s)” e “Estratégia(s) / Atividade / Avaliação”.

Citamos abaixo trechos de alguns desses planos de aula:

Disciplina: Língua Portuguesa

Conteúdo(s): Leitura, interpretação e análise textual;

Capacidades / habilidades: Ler e analisar textos variados; comparar textos quanto à forma e o conteúdo; relacionar textos com as realidades vivenciadas; demonstrar consciência dos elementos constitutivos dos textos, assim como da intencionalidade dos autores; reconhecer os recursos lingüísticos empregados pelos autores dos textos;

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: Leitura silenciosa; leitura individual; discussão da temática; atividade xerografada.

Disciplina: Língua Portuguesa

Conteúdo(s): Morfologia; pronomes (conceito, classificação)

Capacidades / habilidades: Identificar, classificar e aplicar com adequação os vocábulos de acordo com os valores morfológicos;

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: Exposição de conteúdo, seguido de um debate orientado; atividade xerografada.

Disciplina: Língua Portuguesa

Conteúdo(s): Literatura, Realismo

Capacidades / habilidades: Constituir um conjunto de conhecimentos sobre o sistema linguístico relevantes para as práticas de escuta, leitura e produção de textos.

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: Slides contendo informações sobre: Contexto histórico – manifestações artísticas da época; Atividades no Livro didático;

Disciplina: Língua Portuguesa

Conteúdo(s): 2ª Fase Modernista: autores e obras da poesia

Capacidades / habilidades: Reconhecer textos de acordo com a 2ª fase Modernista, dadas as suas características; identificar características individuais de cada autor da 2ª fase Modernista, de acordo com a temática, recursos linguísticos e presença, ou não, de formalidades

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: leitura silenciosa de poesias dos principais autores desse período; leitura em voz alta realizada pelos alunos; discussão dos textos apresentados; aplicação de atividade escrita xerografada

Disciplina: Filosofia

Conteúdo(s): da aurora da filosofia ao helenismo: O declínio dos Mitos

Capacidades / habilidades: Investigar o pensamento grego dos pré-socráticos enquanto elemento formador de crenças filosóficas

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: Aula expositiva: levantamento dos conhecimentos prévios dos educandos acerca da temática da aula; introdução ao conteúdo da aula; desenvolvimento e considerações finais; contextualização do conteúdo abordado a partir do dia-a-dia dos educandos.

Disciplina: Filosofia

Conteúdo(s): Filosofia Moderna: A Nova Ciência e o Racionalismo: o pensamento Renascentista, a Revalorização do homem, do conhecimento científico e a nova relação com a Natureza.

Capacidades / habilidades: Identificar o pensamento filosófico e o científico na Idade Moderna; Reconhecer a importância dos pensadores Renascentistas na Revalorização do Homem, do Conhecimento e da Natureza.

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: Apresentação de trabalhos; debate em grupos, diálogos e intervenções; aula expositiva

Disciplina: Filosofia

Conteúdo(s): Teoria Crítica e opressão social

Capacidades / habilidades: Identificar as características da Escola Frankfurt para o desenvolvimento da sociedade moderna

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: aula expositiva; exibição de vídeo referente à temática da aula; contextualização do conteúdo a partir do dia-a-dia dos educandos;

Disciplina: Sociologia

Conteúdo(s): A sociedade humana: divisões das ciências sociais; a convivência humana

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: leitura do diário de aula; exposição de slides com textos e trechos de vídeos de acordo com o conteúdo do livro didático

Disciplina: Sociologia

Conteúdo(s): Princípios de Sociologia: os primeiros sociólogos e suas teoras; Émile Durkeim e os fatos sociais; Max Weber e a ação social

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: leitura do diário de aula; exposição de slides com textos e trechos de vídeos de acordo com o conteúdo do livro didático

Disciplina: Sociologia

Conteúdo(s): Trabalho e sociedade: bens e serviços; o trabalho humano

Estratégia(s) / Atividade / Avaliação: exposição do conteúdo com a sala em semi-círculo; exposição de slides com textos, imagens e música.

b) Competências integradoras:

Dentre as disciplinas das competências integradoras, escolhemos analisar Comunicação e Projeto de Vida, Educação Ambiental e Matemática Aplicada em virtude das informações trazidas sobre elas no Projeto EBEP, como pode ser visto abaixo:

Comunicação e Projeto de Vida

Aprender a ser, a conviver, a fazer e a aprender a aprender; **Conhecer a si mesmo e o grupo que pertence na sociedade**, suas qualidades e limitações; Interessar-se pelos processos de **autoconhecimento** e sua relação com a escolha profissional; Conhecer as possibilidades e limites do mercado de trabalho; Conhecer o contexto de formação e profissionalização das gerações anteriores e as projeções e perspectivas da atual geração; Preocupar-se com o futuro e a escolha de uma profissão; Conhecer a indústria brasileira em seus diversos aspectos; Perceber os valores sócio-culturais demandados pelas indústrias brasileiras; Desenvolver o senso investigativo, possibilitando através da pesquisa novas descobertas. (Projeto EBEP, 2010, p. 45)

Educação Ambiental

Reconhecer o ser humano como agente de transformações intencionais por ele produzidas no seu ambiente; Identificar ações que visam a preservação e a implementação da saúde individual, coletiva e do ambiente; Identificar as relações entre o conhecimento científico e o desenvolvimento tecnológico, considerando a preservação da vida, as condições de vida e as concepções de desenvolvimento sustentável; Perceber a necessidade de saber e entender o mundo em que vive para melhor interferir em seus rumos; Analisar interdisciplinarmente, as relações entre preservação e degradação da vida no planeta, tendo em vista o conhecimento da sua dinâmica e a mundialização dos fenômenos culturais, econômicos, tecnológicos e políticos, que incidem sobre a natureza, nas diferentes escalas – local, regional, nacional e global; **Analisar o impacto das transformações naturais, sociais, econômicas, culturais e políticas**

no seu “lugar no mundo”; Adotar postura crítica e atitude consciente que contribuam para a preservação do meio ambiente; Utilizar os princípios básicos da educação ambiental; Adotar ações de proteção ao meio ambiente, tendo em vista a assunção de responsabilidade social; Sugerir iniciativas que visem a proteção do meio ambiente, tanto no local em que vive, quanto na escola e no entorno da sua comunidade; Compreender a importância da participação no desenvolvimento sustentável, adotando postura e ações práticas que contribuam para a preservação consciente do meio ambiente. (Projeto EBEP, 2010, p. 44)

Matemática Aplicada

Utilizar os conceitos matemáticos do cálculo diferencial e integral, aliados aos conceitos da matemática básica do Ensino Médio; Representar algumas situações da realidade (problemas) por meio de equações diferenciais; Interpretar dados e indicadores matemáticos, utilizando métodos estatísticos para descrição, análise, avaliação e tomada de decisões; Desenvolver atitudes relacionadas ao saber conduzir-se e adotar princípios éticos em atitudes e decisões; Interpretar textos matemáticos, construindo ideias e formas de atuação cooperativa e crítica; Realizar cálculos estatísticos; Conhecer e utilizar formas de cálculos de custo e benefícios para elaborar planilhas; Usar a geometria em solução e problemas, conectando a Matemática a outras matérias e ao mundo real; Comparar diferentes teorias, analisando circunstâncias e intenções como estratégias e técnicas de trabalho; Expressar o conhecimento por meio da linguagem matemática, das formulas, dos gráficos e das tabelas. (SESI; SENAI, 2010, p. 40)

Podemos perceber que, pelas informações destacadas acima e pelas entrevistas com os coordenadores e docentes do SESI e SENAI, as disciplinas não preveem o desenvolvimento da liderança servidora, mas sinalizam no seu escopo uma intenção em contribuir para a construção de uma criticidade, estimulando uma reflexão sobre a participação e cooperação dos alunos na sociedade em que vivem.

Contudo, quando analisamos os planos de aula da disciplina *Comunicação e Projeto de Vida*, do período de março a junho de 2011, verificamos que os objetivos voltados ao desenvolvimento das competências do saber ser e saber conviver, como mencionado no Projeto EBEP, não aparecem de forma muito clara. Vejamos abaixo:

Quadro 05: Planos de Aula da disciplina *Comunicação e Projeto de Vida*, dos meses de março a junho de 2011

Plano de aula: 2º ano Disciplina: <i>Comunicação e Projeto de Vida</i>				
Período	Conteúdo(s)	Estratégia(s) / Atividade / Avaliação	Recurso(s)	Observações
Semana de 22 a 24 de março	A disciplina <i>Comunicação e Projeto de Vida</i> : objetivos, práticas e conteúdo	Apresentação da disciplina	Vídeo de motivação	Explicação de atividade avaliativa
Semana de 29 a 31 de março	A experiência do SESI para o educando	- Aula dialogada sobre a importância do EBEP - Entrega e comentários	Data show; vídeo da instituição	

		da atividade avaliativa (Projeção de metas e sonhos)		
Semana de 05 a 07 de abril	Escolaridade e escolha profissional	Interação e debate do texto	Texto impresso "Viver o trabalho"	
Semana de 03 a 05 de maio	Sociedade, Cultura, Ciência, Trabalho, Educação e Tecnologia Sociedade e Cultura	Orientações para elaboração do roteiro de entrevista	Papel e quadro	
Semana de 10 a 12 de maio	Sociedade e Cultura	Filme Tempos Modernos	Data show	
Semana de 17 a 19 de maio	Sociedade e Cultura	Continuação do Filme Tempos Modernos e aplicação do roteiro	Data show	
Semana de 24 a 26 de maio	Ciência e Tecnologia	Relação do filme e os vídeos Problemas Sociais e Conhecimento TIM	Data show	Orientações sobre portfólio e a apresentação lúdica
Semana de 31/05 a 02/06	Educação e Trabalho	Apresentação lúdica das equipes		
Semana de 07/06 a 09/06	Educação e Trabalho	Receber o Portfólio e reflexão sobre as apresentações		
Semana de 14/06 a 21/06	Semana de Avaliação Final da Unidade			

Fonte: Planos de aula disponibilizados pela Escola Djalma Pessoa, SESI, 2011

c) Competências específicas: Humanidades e Projeto Final de Curso I e II

Os cursos técnicos ofertados pelo SENAI, no âmbito do EBEP, possuem um mesmo padrão de organização curricular. A partir da análise dos Planos dos Cursos de Metalurgia e Eletrotécnica e das informações trazidas por um dos coordenadores do EBEP no SENAI, a pesquisadora optou por analisar as disciplinas de Humanidades e Projeto Final de Curso I e II.

Vale ressaltar que a disciplina de *Humanidades* não é ministrada em todos os cursos técnicos ofertados pelo SENAI no âmbito do EBEP. De acordo com informações dadas pela coordenação pedagógica, a decisão pela inclusão da

disciplina é da gerência e equipe técnica de cada área tecnológica. Dos três Planos de Curso mencionados, o de Metalurgia não consta a disciplina Humanidades.

Abaixo segue os dados coletados das disciplinas de Humanidades, Projeto de Final de Curso I e II.

Quadro 06: Informações sobre a ementa da disciplina de Humanidades

Unidade Curricular	Humanidades
Carga horária	30 h
Objetivo	Incorporar valores humanos que estimulem um relacionamento favorável no trabalho e na sociedade em geral e uma compreensão melhor da realidade. Estimular o espírito de trabalho em equipe para realizar atividades na produção aplicando métodos e técnicas de gestão administrativa e de liderança de pessoas.
Competências / Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os elementos envolvidos no processo de comunicação e as diferentes abordagens sobre hierarquia nas organizações; • Compreender e utilizar diferentes técnicas ou formas para resolução de conflitos; • Adaptar-se aos diferentes grupos de trabalho; • Saber relacionar-se com os pares e outras instâncias hierárquicas; • Contribuir para um bom relacionamento no ambiente de trabalho;
Estratégias Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de aulas teóricas expositivas participativas; • Exposição e discussão de textos.
Práticas Previstas	Não se aplica
Ambientes Pedagógicos	Sala de aula; Biblioteca

Fonte: Adaptado pela pesquisadora com base no Plano de Curso Técnico de Logística, 2009, p. 38

Embora essa disciplina, nos seus objetivos, faça referência à *liderança de pessoas*, não ficou claro o que pretende dizer com “[...] Estimular o espírito de trabalho em equipe para realizar atividades na produção aplicando métodos e técnicas de gestão administrativa e de liderança de pessoas”. Na disciplina *Humanidades*, a liderança está sendo considerada como uma técnica e não uma competência. Consta em suas estratégias metodológicas “aulas teóricas expositivas participativas” para tratar do tema liderança. Vimos, durante o trabalho, que a competência da liderança é desenvolvida a partir de situações de aprendizagem, o que possibilita aos alunos lidar com situações reais de liderança.

Quadro 07: Informações sobre a ementa da disciplina de Projeto Final de Curso I

Unidade Curricular	Projeto Final de Curso I
Carga horária	45 h
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar o aluno para a elaboração e/ou execução do Projeto Final de Curso.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a metodologia para elaboração e gerenciamento de projetos: objetivo, quantificação dos riscos, escopo, tempo, priorização e outros. • Elaborar projetos básicos e/ou conceituais. • Conhecer técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos com o objetivo de realizar um projeto para integrar diversas disciplinas que compõem o curso, de forma a reforçar a importância das mesmas e sua relação com o cotidiano profissional.
Competências / Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer técnicas de planejamento e organização administrativa de projetos. • Utilizar software específico ou planilha para planejamento; • Realizar o acompanhamento de projetos.
Estratégias Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de aulas teórico-práticas expositivas participativas • Exposição e discussão de filmes e documentários • Orientação aos alunos.
Práticas Previstas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de dinâmicas de grupo • Desenvolvimento de projetos (protótipos, simulações, estudos técnicos, artigo, monografia, relatórios técnicos etc.)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Plano de Curso Técnico de Metalurgia, 2011, p. 42

Quadro 08: Informações sobre a ementa da disciplina de Projeto Final de Curso II

Unidade Curricular	Projeto Final de Curso II
Carga horária	60 h
Objetivo	(o mesmo do Projeto Final de Curso I)
Competências / Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e utilizar de forma integrada todas as tecnologias aprendidas durante todo o curso. • Desenvolver e finalizar o projeto de final de curso, aplicando, de forma integrada, as competências e tecnologias aprendidas. • Desenvolver textos com caráter científico
Estratégias Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de aulas teórico-práticas, expositivas participativas; • Exposição e discussão de filmes e documentários; • Orientação aos alunos; • Workshops ou seminários de planejamento
Práticas Previstas	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Plano de Curso Técnico de Metalurgia, 2011, p. 50

A disciplina de Projeto de Final de Curso representa um trabalho relevante para o EBEP e foi mencionada por alguns alunos, docentes e coordenadores do SENAI, quando entrevistados, como exemplo de atividade didática que trabalha valores da liderança servidora. Contudo, a pesquisadora percebeu que a ênfase dessas disciplinas é o saber fazer, proporcionando aos alunos o desenvolvimento de competências importantes para a formação e atuação profissional, como planejamento, integração dos saberes visando aplicabilidade prática e criação. De acordo com as informações trazidas pelos entrevistados, os projetos abordam temas e situações voltados ao contexto profissional.

Através da análise dos PPPs, planos de curso, ementas e alguns planos de aula, puderam ser levantados as seguintes atividades didáticas:

Quadro 09: Atividades didáticas mencionadas pelos entrevistados

Atividades didáticas	Instituição na qual se encontra o aluno
Projeto Final de Curso	SENAI
Desenvolvimento de aulas teórico-práticas expositivas participativas	SESI e SENAI
Exposição e discussão de filmes e documentários	SESI e SENAI
Dinâmicas de grupo	SESI e SENAI
Aulas demonstrativas	SENAI
Seminários	SESI e SENAI
Estudos de casos	SESI e SENAI
Vídeos	SESI e SENAI
Projetos	SESI e SENAI
Feiras de Ciência	SESI

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas da pesquisa

Essas atividades não previam explicitamente o desenvolvimento da competência da liderança nem da liderança servidora.

Ao concluirmos essa primeira fase da apresentação dos resultados a partir da análise documental, a pesquisadora chega à conclusão de que nos documentos de âmbito mais estratégico do EBEP constam objetivos e intenções de promover uma formação dos alunos baseada em valores e princípios convergentes com as características e práticas do líder servidor. Contudo, quando analisados os documentos de cunho mais operacional, esses valores e princípios relacionados às competências humanas e sociais, do saber ser e do saber conviver, não são explicitados.

6.2 ENTREVISTAS COM ALUNOS, DOCENTES E COORDENADORES E GRUPO FOCAL COM EGRESSOS

As entrevistas realizadas durante a pesquisa tiveram como público alvo os coordenadores, docentes e alunos do EBEP. O grupo focal foi direcionado aos egressos do programa. Tivemos ao todo dezessete (17) pessoas participando da pesquisa, sendo onze (11) por meio de entrevistas e seis (06) por meio do grupo focal.

Quadro 10: Quantidade de alunos, docentes e coordenadores que participaram da pesquisa

Entidade	Coordenadores	Docentes	Alunos	Egressos
SESI	2	2	2	6
SENAI	1	2	2	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Das onze (11) pessoas entrevistadas, tivemos: dois (02) alunos que estavam cursando disciplinas apenas no SESI (sendo um do primeiro e um do segundo ano do ensino médio), dois (02) alunos do terceiro ano do ensino médio que já tinham iniciado os módulos específicos do curso técnico no SENAI, dois (02) docentes do SESI, dois (02) docentes do SENAI, dois (02) coordenadores do SESI e um (01) coordenador do SENAI.

Quanto ao grupo focal, foi prevista a participação de dez (10) egressos do EBEP, contudo quatro (04) não compareceram no dia da atividade. Dentre os seis (06) egressos que participaram, tivemos duas (02) mulheres e quatro (04) homens. De todos, quatro (04) egressos já estavam inseridos no mercado de trabalho e dois (02) ainda estavam sem trabalhar. Embora com uma quantidade menor que a prevista, a pesquisadora avaliou que a participação das seis (06) pessoas trouxe uma heterogeneidade necessária para a dinâmica do trabalho e para a obtenção dos resultados esperados.

Apresentamos abaixo as questões que foram direcionadas aos alunos, docentes, coordenadores e egressos, alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar o conhecimento a respeito da liderança servidora; (alunos, docentes, coordenadores e egressos)
- Identificar “se” e “como” o EBEP contribui para estimular nos alunos atitudes, habilidades e conhecimentos voltados à liderança servidora, especificamente relacionados ao saber ser e ao saber conviver. (alunos, docentes, coordenadores e egressos);
- Identificar as expectativas dos docentes e coordenadores em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de liderança servidora.
- Identificar as experiências de liderança e de liderança servidora vivenciadas pelos egressos depois de terem concluído o EBEP.

Serão apresentados, a seguir, os resultados obtidos com cada questão de pesquisa.

6.2.1 Conhecimento da definição de liderança servidora

Durante as entrevistas e grupo focal, apenas um (1) entrevistado informou que já tinha um conhecimento prévio sobre liderança servidora, os demais trouxeram suas opiniões a partir de uma associação que faziam entre as palavras “liderança” e “servidora”. O que ficou claro é que a maioria dos entrevistados não sabia o que era liderança servidora. O quadro abaixo traz, de forma sintética, as respostas quando questionados sobre o que entendiam do tema.

Quadro 11: Compreensão dos entrevistados sobre liderança servidora

ALUNOS	“Acredito que seja uma pessoa que liderasse alguma coisa no trabalho, como ideias e estudo, qualquer coisa, fazendo com que todos participem também . É como se ele fosse líder, mas não tivesse o poder absoluto [...]”. (Artur, nome fictício)
	“[...] a primeira coisa que vem à minha mente é servir . O líder a serviço de várias coisas, não só de uma. É como se ele tivesse várias funções [...] não ser líder só de uma sala, de um projeto, mas de várias coisas”. (Joanes, nome fictício)
	“Além de exercer o cargo de líder, conseguem servir às pessoas [...] Não só está mandando na pessoa , ele vai aprendendo com as pessoas que estão perto dele”. (Joaquim, nome fictício)
	“Tem a ver com a proatividade do próprio indivíduo [...] acho que é uma coisa mais focada ao individual , da pessoa em relação ao meio, como ela se adapta ao meio”. (Fábio, nome fictício)
DOCENTES	“ O termo eu estou ouvindo pela primeira vez [...] toda liderança deve estar a serviço de algo, ou de um interesse, de uma comunidade, de um grupo. Então ela está sempre servindo. Mas dentro dessa perspectiva, seria a formação de um líder para atuar no mercado de trabalho [...]”. (Amanda, nome fictício)
	“ Difícil de dizer ”. (Luiz, nome fictício)
	“ Não tenho ideia .” Está associada à assistencial? Vitória (nome fictício)
	“ Eu não sei o que é liderança servidora . Eu imagino uma liderança imposta ao servidor [...]”. (Mariela, nome fictício)
COORDENADORES	“[...] é uma liderança que conhece o seu papel e sabe a sua importância naquilo que ela pode contribuir [...] para alguma coisa acontecer [...] só tem sentido se for servidora, se encontra sentido em criar, em apoiar [...]”. (Juvêncio, nome fictício)
	“Servidora tem muito a ver com serviço público . Parece muito com serviço público [...] Para mim liderança servidora são aqueles líderes preparados para trabalhar em ONGs [...]”. (Rogério, nome fictício)
	“Eu acho que é uma forma de exercer a liderança que auxilie a todos de uma forma geral [...] Então de uma forma geral ele presta serviço. Nunca tinha ouvido falar desse tema ”. (Jonatas, nome fictício)
EGRESSOS	“Para liderar você tem que servir, você tem que estar atenta às necessidades do grupo e servir as necessidades do grupo ”. (Ana Paula, nome fictício)
	“ Eu nunca parei para ler sobre isso . Alguém que precisa entender as necessidades das pessoas que ele está liderando”. (Joana, nome fictício)
	“ Não conheço muito a origem da palavra liderança servidora . Uma pessoa que tem a capacidade de liderança e que entende o serviço que ele precisa prestar para uma empresa”. (Gabriela, nome fictício)

	“ Eu nunca ouvi falar . Eu acho que é ver o que você e sua equipe precisam para juntar as duas coisas para ter um bom trabalho”. Valquiria, nome fictício)
	“Eu já ouvi falar de termos como intraempreendedor, aquela pessoa que tem a capacidade de gerar um perfil de liderança não apenas numa posição de liderança como um líder de equipe ou a frente de um determinado grupo, mas que consegue gerenciar uma posição de liderança dentro de um grupo agindo em comum com o grupo. Então é você saber [...] influenciar o grupo para poder chegar a uma posição correta [...] saber as necessidades do grupo para que possa servir a ele da melhor forma [...]”. (Manuela, nome fictício)
	“ Eu nunca ouvi , mas eu creio que seja a função do líder, para que serve o líder, o que ele deve exercer”. (Juventino, nome fictício)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas da pesquisa

Ao pegarmos as palavras e termos chave trazidos nas falas dos entrevistados e a quantidade de vezes que elas apareceram nas respostas, temos o seguinte resultado:

Quadro 12: Palavras/termos retirados das respostas dos entrevistados sobre liderança servidora

Palavras / termos	Quantidade de vezes que apareceu nas respostas
Não sei o que é / nunca ouvi falar / não conheço a origem do termo / nunca parei para ler sobre isso	9
Servir	5
Entender a necessidade do outro	4
Liderar no trabalho	3
Assistencial / Trabalhar em ONGs	2
Proatividade	1
Imposta ao servidor	1

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas da pesquisa

Embora o termo “servir” tenha aparecido em algumas falas dos entrevistados, as respostas eram na maioria das vezes evasivas em relação à definição correta, demonstrando, de fato, que não tinham conhecimento prévio sobre liderança servidora. O termo “servir”, trazidos em algumas respostas, se referiam mais ao contexto profissional.

Depois desse primeiro momento, no qual todos expressavam sua opinião sobre liderança servidora, a pesquisadora trazia uma definição com base nos referenciais teóricos. O mesmo aconteceu na dinâmica do grupo focal. A partir desse alinhamento conceitual, a pesquisadora prosseguia com as demais perguntas e intervenções.

6.2.2 Se o EBEP contribui para a formação de líderes servidores e de que forma

A maior parte dos entrevistados trouxe a opinião de que o EBEP de alguma forma contribui para estimular nos alunos valores e princípios da liderança servidora. Porém, a pesquisadora verificou que o Programa tem tanto pontos de convergência com os valores da liderança servidora quanto pontos de divergência.

Vejamos os resultados desse item por grupo de entrevistados (alunos, docentes, coordenadores e egressos), em seguida a pesquisadora faz uma síntese dos mesmos.

ALUNOS

Dos quatro alunos entrevistados, três deles disseram que o EBEP estimula os valores da liderança servidora e explicam que isso acontece principalmente por meio da participação em projetos, em trabalhos de grupo e das experiências de alguns enquanto líder de equipe e de turma. Também, nesse momento, associam o papel do líder com o contexto profissional.

Com certeza. O SENAI em si desenvolve várias atividades na qual a gente tem que fazer **projetos com liderança**, você tem um pequeno grupo no qual você envolve pelo menos um líder e esse líder vai mover todo esse grupo, cada um vai ter uma atividade diferente correlacionada. E esse líder vai formar mais outros líderes para que possa distribuir sub-funções dentro de um quadro geral. Tem também um projeto que a gente desenvolvia essas atividades. Eu era líder da área de pesquisa. [...] Fora os trabalhos que todos os cursos técnicos tem que estar passando para a gente **focados em indústria**. O que tem numa empresa que a gente poderá utilizar, problemas reais e conceitos e matérias que a gente vai estar vendo no nosso cotidiano profissional. (Joaquim, nome fictício, aluno)

Acho que sim, eu já fui líder em outras ocasiões. Eu sempre gostei de ser prestativa, de ajudar as outras pessoas. Em mim eu acho que contribui. [...] Eu junto traços da minha personalidade com o programa em si. Porque o programa quer que o aluno cresça, tenha oportunidade. Tem um **projeto** que a escola tem todo o ano. É a junção de muita coisa, tem a colaboração de todo mundo. É a escola inteira trabalhando. É a Feira de Ciência. Acho que envolve muito isso. [...] É trabalhoso, tem muitas polêmicas, conflitos, mas no final consegue se resolver. [...] O nosso tema esse ano é Jorge Amado, com consciência negra. Cada série fica com um tema [...] Daí é um trabalho da sala, não é de **grupo**, é da sala. Sendo que para você fazer um bom trabalho você divide em **grupo**. [...] Às vezes você tem algo em você que você não sabe, as vezes ninguém sabe, e quando você acaba dividindo e quando você coloca algo para essa pessoa, tem uma coisa que

você não sabia nela. Algo diferente dela que não tinha visto antes. (Joanes, nome fictício, aluno)

Durante todo o nosso processo seletivo, ele vai contribuindo para que nós **tomemos um lugar de um líder**. Lá no SESI tínhamos que fazer **trabalhos em grupo** e, as vezes, tínhamos que ser líder. E para ser líder num grupo em sala de aula você também tem que começar a ter essa dinâmica de ser um líder servidor, a começar a trabalhar isso em você. E depois que a gente vem para cá começamos a trabalhar mais com a prática ainda, pegar no pesado, começar a desenvolver isso aí. E o Ebep contribui dessa forma. (Fábio, nome fictício, aluno)

Nessa questão, tivemos um aluno que trouxe a opinião de que o EBEP não estimula os valores da liderança servidora. Na oportunidade, ele traz um assunto que volta a ser mencionado por outros entrevistados. Trata-se do critério de acesso aos cursos técnicos do SENAI ofertados pelo EBEP que, na visão do aluno, estimula a competição. Explica que os alunos, ao ingressarem no Programa, tomam conhecimento de que o critério de escolha dos cursos técnicos dar-se-á por meio de um *ranking* de notas e de frequência obtidas durante o segundo ano e o primeiro semestre do terceiro ano do ensino médio. Quanto maiores as notas e maior for o índice de frequência, o aluno tem mais chance de ingressar no curso técnico de seu interesse. O aluno que não conseguir ter acesso ao curso de interesse de 1ª opção, concorrerá para aquele de sua segunda opção e assim por diante. O assunto do ranking foi trazido também por outros alunos, coordenadores, docentes e egressos durante as entrevistas, demonstrando ser um ponto que merece atenção.

[...] **O EBEP em si não**. Porém cada aluno aqui dentro [...] pode fazer a diferença. [...] Quando a gente entra na oitava série eles (os professores) dizem muito o seguinte: **“estudem porque o colega que está ao seu lado vai competir com você na prova”**. A gente começou a ouvir isso na oitava série e estamos ouvindo isso de novo, porque o segundo ano faz parte do ranking para o terceiro ano para pegar o curso no SENAI. Eles repetem isso toda hora, **“melhor você conseguir nota melhores do que seu colega”**. Alguns professores e alguns coordenadores fazem isso. Mas isso também interfere no modo de agir de cada pessoa. Se nós não tivermos dentro da gente a ideia de que não estamos no EBEP para competir com o outro, mas sim ajudar o outro, porque se a gente se juntar com a outra pessoa para poder estudar eu acho melhor, entendeu? Estudar sozinho só porque as outras pessoas são concorrentes da gente eu acho que vai ficar muito pesado para a gente estudar, para tirar notas boas. Essa minha segunda unidade não foi tão boa, porque eu tentei entrar nesse modo que o EBEP tenta puxar a gente. Acho que ao invés do ranking o SENAI poderia fazer uma prova por curso técnico. Isso seria muito melhor. O espírito de competição pode até fazer cair as notas. **O pessoal não está preocupado em adquirir o conhecimento, e sim tirar notas boas. Isso é alienação, querer tirar notas altas somente para querer o curso**. (Artur, nome fictício, aluno)

[...] **Quer que eu lhe diga uma coisa, nosso ranking. O que é o nosso ranking?** Vai ficar com os melhores cursos, quem ficar com as melhores notas. Como pode eu dizer ao meu colega que ele pode tomar uma vaga que é minha? A gente chega para eles e diz: vocês não estão competindo com os outros, tem lugar para todo mundo. **Olhe que discurso.** (Rogério, nome fictício, coordenador)

DOCENTES

Na opinião dos quatro docentes entrevistados, o EBEP contribui para estimular nos alunos valores da liderança servidora. Ao serem questionados de que forma isso ocorria, eles trouxeram como exemplo de atividade pedagógica a participação dos alunos em projetos sobre temas relacionados às questões sociais.

Sim. Não só por estar como professor na educação EBEP, mas como um educador mesmo. Eu, por exemplo, participei de uma ONG durante 9 anos que trabalhava nessa perspectiva. Eram indivíduos que tiveram dificuldades de ter uma educação formal, e que conseguiram ascender socialmente, e que depois se voltam para empoderar outras pessoas. Então meu trabalho antes de mais nada passa por isso. Uso o **livro paradidático** 'Cadernos Negros', que trazem vozes de sujeitos que retratam muito dessas experiências que viveram e que mostram que é **possível traçar um caminho diferente** daquele que havia sido traçado. Eles **destroem essa ideia de determinismo social.** (Luis, nome fictício, docente)

Sim. Por exemplo, eu tenho hoje uma matéria que é uma **organização de uma oficina**, onde só vou dizer ao aluno o que eu quero, o restante ele vai produzir, inclusive a própria avaliação. **A nota é dada por eles.** Divide em equipe, vai ter a minha nota e a nota deles. Todas as notas tem o mesmo valor. Todo o momento a gente está mostrando para ele aquela parte empreendedora, no momento que ele está fazendo uma pesquisa, num momento que ele está buscando algum conhecimento, é ele quem está desenvolvendo, é ele quem está crescendo como tal. Outra coisa que a gente sempre está mostrando aos alunos, quando a gente vai a uma concessionária. A gente vai buscar uma informação e essa informação é passada para eles. Em cima dessa informação nós estamos trabalhando **o que é que o mercado está querendo.** O mercado hoje não vai mais aceitar 'isso é o meu papel e eu só vou fazer isso', não, eu tenho que fazer algo mais. A todo momento ele é **incentivado** a fazer isso, **fazer algo mais.** Ele se sentir motivado a estar buscando sempre algo diferente, algo inovador. (Mariela, nome fictício, docente)

Sim. Temos o **Projeto 'Manifesto Verde'**. Eu peguei o conteúdo vegetação, biomas e domínios de mapas climáticos, tudo sobre natureza, sobre ação trópica, interferência dos sistemas produtivos e acima de tudo a atuação das pessoas. Pedi que eles fizessem um trabalho de três partes, a primeira seria criar uma logomarca, teria que pensar uma logomarca em cima do bioma e em cima dos principais problemas que esse bioma apresenta hoje. Feita a logomarca ele partiria para a segunda parte, que seria a montagem de uma apresentação dentro da versão que ele quisesse, então poderia ser uma peça teatral, poderia ser uma música, poderia ser uma revista, um cordel ou um vídeo. Temos o **Projeto 'Pretitude'**. É mais ligado a formação da sociedade brasileira, aonde essa pretitude vai representar o que ele quiser especificamente dentro da cultura negra. O que

é que ele faz? Eleito o tema, ele vai produzir um vídeo com todo o material dele, ele vai ter que produzir o material. Então, por exemplo, se for uma música, essa música vai ser feita por ele. Se ele usar um vídeo esse vídeo vai ser produzido por ele, se ele usar fotografia ele vai ter que produzir essas fotografias no meio social. Então, por exemplo, teve um vídeo que foi feito no pelourinho, aonde na verdade foram surpreendidos porque eles foram pedir a pessoas para falar sobre pretitude e uma dessas pessoas perguntou para ele: “Você sabe o que é pretitude?” Eles ficaram no imaginário deles, aí uma pessoa do movimento negro disse pra eles o que seria pretitude e a partir daí eles começaram a fazer o vídeo. (Amanda, nome fictício, docente)

COORDENADORES

Os coordenadores trazem uma opinião de que, embora o EBEP trabalhe valores da liderança servidora, fazem sem uma intencionalidade, ou seja, não há uma intenção em formar líderes, nem líderes servidores.

E muito. Primeiro porque **o EBEP ele nasce** de uma relação de escola, **de uma relação de formação de cidadania, de uma formação profissional, mas num contexto escolar.** Quando a gente está numa escola, num ambiente de escola, ele já é um ambiente propício para que esse indivíduo, ele seja visto de uma forma que precisa de intervenções sim, mas para que? Para sua formação plena. O EBEP quando nasce nesse contexto de escola de educação básica e educação profissional tem muito a ver com a proposta você acaba de citar de liderança servidora. (Juvêncio, nome fictício, Coordenador)

Eu não vou dizer que é de líder servidor, mas quando trabalhamos a questão da solidariedade, a questão da doação, não é doar dinheiro não, é doação mesmo, tentar ajudar o outro, a monitoria. **Mas não é algo sistemático. Não é algo consciente.** Minha opinião é que a educação ainda não está desenvolvendo essa habilidade, de forma direta não. E é por não saber. Tenha certeza que participando desse momento agora, dessa entrevista, que eu estou aprendendo, eu vou ter um olhar mais atento. Eu atuo também no estado, estou tentando ver outros locais, mas eu não vejo educação preocupada com a formação desses líderes servidores. (Rogério, nome fictício, Coordenador)

EGRESSOS

Os egressos, ao se reportarem à fase de EBEP, também trazem como exemplos as experiências que vivenciaram enquanto líder de turma, trabalhos em equipe e de algumas tarefas designadas pelos docentes que consideravam como desafios. Era comum nas falas dos egressos associarem esses desafios, principalmente durante o curso técnico, a um estímulo para o desenvolvimento da liderança.

Primeira vez que eu tive contato com liderança foi no ensino médio mesmo. Porque tinha uma amostra no final do ano então e a gente era impulsionado a resolver. Era tudo com a sala. O professor fala assim: 'O tema é esse, então se resolvam'. Ficava um grupo imenso, então a gente tinha que saber dividir, delegar as tarefas para cada um e dentro de cada equipe tinha outros líderes também. Então isso proporcionou muita experiência. **No curso técnico só algumas vezes, porque a galera na minha sala era muito desunida. Então o problema de liderança é sério lá.** Tem gente que diz 'eu não quero que fique me dando ordens' e outras dizem 'resolvam tudo para mim'. Então a visão que eles tem de líder é essa, ou então 'vocês tem que tomar conta de mim', 'tem que me dizer para que sala eu tenho que ir agora', 'se eu faltei você tem que me dizer o que tenho que fazer'. **As vezes quer derrubar o outro para conseguir o que quer.** (Juventino, nome fictício, egresso)

Eu só me senti estimulada mesmo nesse aspecto no curso técnico, **é quando necessita de você se virar**, entendeu? Durante o ensino médio não teve muita coisa, a não ser para os outros. **Eu me senti muito pouco estimulada no primeiro ano**, nas matérias que tem esse tipo de abertura, tipo Filosofia. Eu acho que mais ou menos nesse aspecto. Mas no restante eu não senti muito isso. **Eu acho que no curso técnico foi mais um momento que precisa mais você se destacar, pois você tinha que mostrar o que você está fazendo de bom, o que você está oferecendo de bom para arranjar um estágio, um trabalho, essas coisas assim.** Mais nesse aspecto. (Ana Paula, nome fictício, egresso)

Fazendo uma síntese dessa primeira pergunta, do total de entrevistados apenas um aluno achou que o EBEP não contribui para estimular valores da liderança servidora. Os demais disseram que o EBEP contribui, mesmo não havendo um objetivo de desenvolver líderes, nem líderes servidores. O estímulo ocorria a partir de algumas atividades didáticas desenvolvidas pelos alunos, como: participação em projetos específicos, experiências de líder de equipe e líder de turma, cumprimento de algumas atividades de maior nível de complexidade diante das quais sentiam-se mais desafiados. Vale ressaltar que os projetos trazidos como exemplos pelos alunos e profissionais do SESI direcionavam-se mais às questões sociais, enquanto que os projetos dos alunos e profissionais do SENAI relacionavam-se mais ao contexto profissional.

Quando se referiam à etapa de formação no SENAI, ficava mais evidenciado um entendimento de que ser um bom líder é saber lidar com as situações inerentes ao ambiente profissional. Abaixo verificamos a opinião de um docente e um coordenador quanto à ênfase do EBEP na formação profissional, visando o ingresso no mercado de trabalho.

A expectativa em relação ao Ebep está no particular de cada um. **O nosso foco de ação está no mercado de trabalho. E a gente acaba sendo frio demais em tratar dessa forma a liderança servidora. O foco dele é um**

emprego. A liderança servidora é muito pouco abordado. Na filosofia do EBEP, de todo o programa a gente está fazendo isso, mas o foco na prática é mercado de trabalho. (Vitória, nome fictício, docente)

Para mim é uma terminologia nova, atual, criativa. [...] **Nosso trabalho no EBEP primeiro é esse, fazer com que nosso alunos tenha um diferencial. A questão da liderança entra mais na hora da aquisição de um emprego diretamente [...].** O primeiro passo é esse, não é voltado para a liderança. A preocupação hoje é essa, ou seja, que ele tenha um diferencial no mercado de trabalho. **A liderança é uma das competências que a gente não costuma desenvolver. Primeiro porque não são todos. De trinta, poucos são aqueles que a gente percebe que sai à frente, que se destacam na liderança. Nossa intenção é que alunos se destaquem. E para isso a gente estabelece algumas estratégias didáticas, mas no que se refere a liderança servidora não tem intenção não. O nosso foco até aqui a gente não está pensando nessa liderança, e sim numa liderança de galgar sucesso, de liderar o outro, de conseguir destaque, de obter resultados, está ligado a meta e resultados.** [...] (Rogério, nome fictício, coordenador do SESI)

O docente traz a opinião de que o EBEP tem um olhar mais voltado à formação do aluno, visando o acesso ao mercado de trabalho.

Durante o grupo focal, os egressos falaram também sobre a ênfase que é dada por alguns docentes quanto à necessidade dos alunos se prepararem para ocupar um espaço no mercado de trabalho. Muitas vezes os alunos são colocados em situação de liderança, sem um preparo para tal. Os egressos sugerem que os docentes dos cursos técnicos e as disciplinas da área de humanas deem uma atenção maior à formação de líderes servidores. Abaixo seguem as falas de alguns egressos retratando esse aspecto, assim como trazendo a opinião quanto à importância do EBEP contemplar a formação de líderes servidores:

[...] No caso do EBEP é você tomar aquele baque, porque os professores colocam você para ser líder, ou implicitamente ou explicitamente, colocam você para fazer parte de um grupo que você nunca viu. Você não sabe trabalhar com ninguém, você é forçado a se adequar às pessoas e fazer com que as pessoas se adequem a você. E você tem que saber como é que você vai fazer isso. É muito difícil de fazer, você tem que ter uma personalidade, um pensamento muito ágil. Tem pessoas que conseguem muito facilmente e tem outras que querem conseguir também, mas não tem essa oportunidade. Então fica uma coisa mais difícil. **Eu gostaria que isso fosse mais tratado no técnico. Trabalhar ajudando pessoas.** (Valquiria, nome fictício, egressa)

[...] Em relação ao EBEP **a gente tem situações esporádicas que a gente é obrigado a liderar**, mas a gente tem matérias de humanas que isso poderia ser tratado melhor. Muitas vezes quando a pessoa nasce com isso, como espírito de liderança, beleza, ela pode ir bem. Sendo que ela não está acostumada a isso. Então nem sempre quando a pessoa é posta na situação de líder ela sabe como lidar com isso. Então seria interessante trabalhar isso, como agir de uma certa maneira sendo líder. **Liderar**

pensando em conjunto, que é uma situação de cumplicidade. (Joana, nome fictício, egressa)

No EBEP eu acho que seria importante se trabalhar a parte de liderança, **porque as vezes a pessoa tem habilidades que nem ela mesmo conhece.** Então isso levanta a autoestima da pessoa, ela começa a descobrir que ela pode fazer outras coisas, ajudar outras pessoas. Tem gente que as vezes pensa 'não posso ajudar a ninguém', 'eu não consigo ajudar outras pessoas', e trabalhando essa questão de liderança a pessoa vai descobrir outras coisas, que pode ajudar sim outras pessoas.[...] (Juventino, nome fictício, egresso)

Um aspecto do Programa EBEP chamou a atenção no que diz respeito ao perfil de entrada dos alunos. Durante as entrevistas com os docentes e coordenadores, estes expressavam sua opinião de que o acesso ao EBEP já representava uma superação por parte dos adolescentes e jovens, em virtude da história de vida que estava por traz de cada um deles. O EBEP é visto como uma oportunidade de transformação na vida dos alunos, abrindo horizontes e possibilidades. Esse traço social do Programa foi presente em algumas falas como pode ser visto abaixo:

O trabalho do Ebeb já é um trabalho bonito, **a gente está mudando a vida de um monte de gente, que vem de comunidades mais carentes possíveis, e estamos agregando eles no mercado de trabalho, mudando a vida deles, mudando a vida de suas famílias, até da região de onde eles moram.** Exemplo, tem um aluno que mora em Muribeca, perto de São Sebastião do Passé. Ele pega um carro que demora 3 a 4 horas e vai para São Francisco do Conde ou Candeias, para pegar um coletivo para dentro da cidade, para daqui da cidade ir para o SESI. Uns moram em Simões Filho, outros em Camaçari. Se você verificar a melhoria que promove na vida desses alunos, já tem valor agregado. Se o líder maior, o gerente passar essa filosofia ao coordenador de curso e conseguir tratar em sala de aula com os professores, já teria aí a liderança servidora. (Vitória, nome fictício, docente)

Nós temos um perfil de entrada desse aluno que vem de escola pública, e não somente porque vem de escola pública, mas ele vem de uma classe que não tem tantos bens assim, muito pelo contrário, são muitas situações sociais que a gente acaba se deparando aqui com alunos que tem poucas perspectivas de futuro na verdade, porque vêm de uma família onde a maioria deles os pais não tem nível superior, então eles não tem uma chance de vida, tem uma chance de vida muito limitada, uma oportunidade de vida muito limitada. **O que nós estamos apresentando para eles como proposta não é apenas uma proposta de conclusão de ensino médio, de um momento de sua formação, mas estamos apresentando para eles uma proposta de vida, de melhorar não só a sua vida, mas a vida da sua família.** Muitos deles conseguem, ao concluir esse processo, mudar a realidade da sua vida, dar uma perspectiva de vida muito melhor à sua família. Esse aluno vai investir tudo que ele tem nesse processo. Quando esse aluno conclui a educação básica e educação profissional no quarto ano, diversas vezes nós encontramos com muitos deles e ao encontrarmos com eles a pergunta deles é: "Vocês precisam de mim? De que forma eu

posso ajudar aqueles que ainda estão começando essa caminhada?” Então, na primeira pergunta eles não falam da sua própria vida. Depois eles dão uma satisfação daquilo que eles conquistaram como pessoa e continuam conquistando na sociedade, mas eles não colocam apenas aquilo que eles conquistaram, eles se colocam “de que forma eu posso contribuir para o EBEP, para essas pessoas que me ajudaram tanto. (Juvêncio, nome fictício, coordenador do SESI)

No decorrer das entrevistas, principalmente quando os entrevistados eram questionados de que forma o EBEP estimulava o desenvolvimento de atitudes relacionadas à liderança servidora, os alunos traziam um dado importante que se referia à intencionalidade do Programa. Quase todos os entrevistados diziam que o EBEP não tinha uma intencionalidade em desenvolver líderes servidores, mas que alguns dos valores inerentes a essa liderança eram abordados de alguma forma pelos docentes, mesmo não sendo uma ação planejada.

O EBEP não deixa isso muito explícito, por exemplo ‘hoje nós vamos falar o que é liderança servidora, e como você pode crescer e ajudar o outro com isso’. Eu nunca tive essa conversa que estou tendo agora (falando do grupo focal), nem no técnico nem no ensino médio. Isso para mim já é uma coisa nova. Mas implicitamente, você convivendo com os professores e com os coordenadores, você aprende isso. Eu acho que uma pessoa pode tanto nascer sendo líder, nascer sendo um jogador de futebol, como ela pode aprender, pode se esforçar e ganhar isso. **Eu quando era menor eu sempre fui o liderado e hoje eu já estou sendo o líder.** Então é uma visão contraditória, mas que fez toda a diferença, como aprender com essa experiência. No ensino médio eu não vejo muito, porque os professores querem que você aprenda para ganhar o ranking e pegar o curso. No técnico eles querem que você se destaque por causa de mercado de trabalho. Eles não vem o lado pessoal, são poucos os professores que vem o seu lado pessoal. Fica muito defasado isso aí. (Gabriela, nome fictício, egresso)

Eu acho que nesse momento para desenvolver esse tipo de situação teria que ter intencionalidade. Teria que ter um ato político, uma coisa assim intencional. E eu acho que hoje a gente não tem essa intenção, vamos dizer assim, essa intenção declarada, para que o ex-aluno do EBEP possa sentir isso como uma possibilidade real, uma motivação real. O mais difícil seria isso, a gente conseguir transformar esse tipo de liderança específica, que fará sem dúvida, em termo de contexto social, uma diferença muito grande, numa intenção de se fazer. Hoje intencionalmente, politicamente a gente não tem isso. Por ser feito de maneira inconsciente alcança muitos poucos. (Amanda, nome fictício, docente do SESI)

Inconsciente, contempla, mas inconsciente. E essa é minha dúvida, não que o educador ou coordenador tenha esse objetivo. Quando a gente elabora um projeto, uma atividade a gente já tem os objetivos já aqui estabelecidos do que eu quero focar. Onde eu quero que o educando chegue, de que forma eu quero que ele entenda. (Rogério, nome fictício, coordenador do SESI)

De certa forma, contribui sim. Não de forma tão direta, tão direcionada ao tema, mas acho que sim. (Jonatas, nome fictício, coordenador do SENAI)

6.2.3 Expectativa dos docentes e coordenadores em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de liderança servidora

Ao questionarmos qual a expectativa que os docentes e coordenadores tinham em relação ao egresso do EBEP no que diz respeito ao perfil de liderança servidora, um primeiro dado que a pesquisadora destaca é a receptividade dos profissionais em relação ao tema abordado, seguido da opinião de que o EBEP deveria ter uma ação planejada em relação à formação de líderes servidores.

Consideram que o EBEP é um programa que, por sua natureza e pelo perfil de entrada dos alunos, favorece o desenvolvimento de líderes servidores.

Durante as entrevistas, sinalizavam a importância dos jovens serem preparados para saberem lidar com situações de liderança e de liderança servidora. Embora, como disseram alguns dos entrevistados, deveria ser um trabalho direcionado a todos os alunos.

Eu acho que nesse momento para desenvolver esse tipo de situação teria que ter intencionalidade. Teria que ter um ato político, uma coisa assim intencional. E eu acho que hoje a gente não tem essa intenção, vamos dizer assim, essa intenção declarada, para que o ex-aluno do EBEP possa sentir isso como uma possibilidade real, uma motivação real. **O mais difícil seria isso, a gente conseguir transformar esse tipo de liderança específica, que fará sem dúvida, em termo de contexto social, uma diferença muito grande, numa intenção de se fazer.** Hoje intencionalmente, politicamente a gente não tem isso. **Por ser feito de maneira inconsciente alcança muitos poucos.** (Amanda, nome fictício, docente do SESI)

Eu acho que a perspectiva é a melhor possível, pois a ficha para os alunos de maneira geral só cai mais adiante. Tem todo um amadurecimento, eles aprendem muitos valores, apreendem muitas coisas, mas não se dão conta nesse momento, mas depois a ficha cai. [...] (Luis, nome fictício, docente do SESI)

Muito boa. Eu acho que para colocar o aluno do EBEP nesse segmento, é muito mais fácil do que o aluno da escola regular. Porque no EBEP eles estão juntos há algum tempo, a formação é única, então é muito fácil você trabalhar isso. O comportamental desse aluno é diferente, o qualitativo desse aluno é diferente. É bem diferente do mercado. Você não vai pegar uma turma homogênea, porque isso não existe, mas ela não é tão heterogênea como a turma que veio de fora. **A liderança servidora deve ser bem trabalhada, para que tenhamos um resultado bem concreto.** (Mariela, nome fictício, docente do SENAI)

Tem alguns alunos, não são muitos, que a gente percebe esse perfil na saída, e que não foram líderes. João, por exemplo, não foi líder de turma, mas ele era um líder nato. Você vai ter contato com ele, você vai ver. Mas há casos de alunos que por mais que seja trabalhado diversas questões, a base desse aluno está de tal forma que não está estruturada em relação a valores, que a gente não consegue implementar nada. E se a gente for

levantar o histórico, ele não veio às aulas de Lafaiete (psicólogo) porque não conta como frequência, veio para algumas de Humanidade, mas não absorveu nada daquilo que foi trabalhado e que foi pensado. Eu percebo que de uma forma geral esses alunos da chegada deles ao EBEP até a saída há um ganho, um amadurecimento, mas não muito forte em relação a essa questão de liderança. E a gente está recebendo alunos cada vez mais jovens, esse ano eu tenho cinco alunos de 15 anos. São muitos novos, muitos imaturos, e eu acho que a liderança perpassa por essa questão da maturidade. Então muitas vezes quando eles estão saindo eles não estão com maturidade nenhuma, por mais que a gente acompanhe, oriente. Minha expectativa é que a gente conseguisse plantar uma sementinha pelo menos, a priori, em todos. (Jonatas, nome fictício, coordenador do SENAI)

6.2.4 Experiências de liderança e de liderança servidora vivenciadas pelos egressos depois de terem concluído o EBEP

Os exemplos de situação de liderança, que os egressos associavam à liderança servidora, estavam voltados às suas experiências profissionais. A pesquisadora destaca abaixo dois desses relatos, em que os egressos falam das situações e do aprendizado que obtiveram.

[...] Então eu sacrificava determinados horários, no horário do almoço marcava com alguns colegas e levava para a biblioteca, tentava ajudar, tirava dúvidas. De certa forma era bom pra mim porque eu lembrava de certas coisas que eu não tinha muito contato a algum tempo e aprendiz coisas novas. Isso para mim foi muito bom. [...] E é muito gratificante você ter ajudado a uma pessoa assim, ter feito parte. Durante a tarde eu fazia estágio no SENAI eu tive a oportunidade de estar ministrando aula, de me encontrar numa posição de docente e nessa posição eu tive oportunidade de ajudar várias pessoas. [...] uma coisa é quando você está sentado lá, discente, aluno, assistindo, outra coisa é quando você está como professor. Nessa posição para mim foi muito bom, porque tem gente que está aprendendo isso agora, está estagiando aqui no SENAI, é uma coisa muito boa. [...] E no curso superior a mesma coisa, pois como eu tenho orgulho de dizer que eu fui EBEP, como todo mundo aqui, e queira não queira a gente olha a diferença quando entra em algum lugar, num ambiente de trabalho, quando entra num curso superior. [...] Depende também do jeito que você vai tratar, é claro, pois tem pessoas que acabam não aproveitando isso ao máximo. [...] Esse pós EBEP foi uma coisa que para mim foi muito bom, eu visto a camisa disso aí direto. E acho que o que onde eu tive mais oportunidade de trabalhar esse tipo de liderança e de estar me desenvolvendo nesse sentido, de estar ajudando as pessoas, é num projeto que eu participo chamado Fórmula SAE, filiado à Sociedade dos Engenheiros Automotivos. É um dos projetos estudantis que a Faculdade SENAI adere. A gente constrói esse carro em grupo e tem várias equipes. Eu entrei ajudando uma equipe, um ano depois eu participei como líder de equipe. Esse ano eu tenho ajudado bastante o capitão do time com outras atividades, organizando alguns trabalhos, buscando ajudar o pessoal no que eu posso. [...]. (Manuela, nome fictício, egresso)

Minha primeira experiência pós EBEP foi quando eu trabalhava no estágio do próprio curso técnico. No começo não tinha muito essa coisa de líder, eu trabalha com um colega meu do próprio curso, nós dois éramos

responsáveis para realizar um trabalho que deveria ser de 8 horas em 4 horas e só tinha nós dois. Então um não demonstrava liderança quanto ao outro, era mais “vamos trabalhar para fazer com que dê certo”. Aí chegou um período que tive a idéia de sair, porque eu não estava mais agregando conhecimento àquele trabalho. Mas a empresa começou a necessitar de nós dois. Fechou um contrato para fazer revisão de mais de 100 carros e a gente tinha um prazo para entregar, sendo que esse prazo para duas pessoas em 4 horas era meio impossível. Aí então a gente começou a ficar aos sábados até mais tarde, um exemplo de abdicação de nosso tempo, porque a gente não era pago para fazer isso. Então foi um exemplo de liderança. [...] Então a gente abdica do nosso tempo para fazer uma coisa maior para todos nós. (Gabriela, nome fictício, egresso)

Apenas um dos egressos trouxe uma experiência vivida na sua família que, na sua opinião, reflete uma experiência de liderança servidora.

Profissional não tive nenhum ainda, mas pessoal estou me lembrando de um agora. Minha mãe ficava sempre em casa reclamando “eu não agüento mais limpar essa casa sozinha, é muito cansativo”. De tanto ela reclamar eu tive uma idéia, porque lá em casa são quatro pessoas, aí eu peguei e falei assim: “cada um vai ficar responsável por dois cômodos da casa pela limpeza, deixar bonitinho. Toda semana vai ter uma avaliação, quem mantiver os dois cômodos limpos, cheirozinhos, ganha uma carinha feliz. Vai ter um mural. Quem não deixar vai ter uma carinha triste. No final do mês quem tiver mais carinha feliz ganha um presente dos outros. Para minha mãe não fica cansativo. (Juventino, nome fictício, egresso)

Para concluir essa etapa da apresentação e análise dos resultados, traremos algumas informações obtidas através das entrevistas com os egressos quando questionados: Qual a importância da liderança servidora? Qual a importância do EBEP estimular o aluno a exercer a liderança servidora?

Com relação a essas duas questões, um dos egressos traz a dimensão da ação em cadeia, quando um líder, a partir de suas ações, pode contribuir para a melhoria das pessoas e para a formação de novos líderes.

O EBEP tem a função de lhe dar **oportunidades**. E as oportunidades que o EBEP acaba lhe dando e você conseguindo levar isso para frente, como um líder servidor, por exemplo, quando você estiver em algumas situações pessoais ou no mercado de trabalho, a única coisa que você pode fazer é **ajudar uma reação em cadeia**, ou seja, todo mundo vai estimular outras pessoas a se tornarem líderes também, ajudar a sociedade quanto a um todo. O EBEP deu essa oportunidade para a gente para podermos passar isso para outras pessoas. Então quanto mais pessoas tiverem essas oportunidades mais pessoas poderão se ajudar para poder fazer com que abranja a sociedade. Porque um líder não consegue abraçar tudo, então a melhor forma de fazer isso é: hoje eu com uma equipe de dez pessoas, daqui a dez anos essas dez pessoas estarão melhores para que possam

tornar outras pessoas melhores também e assim seguir. (Gabriela, nome fictício, egressa)

Os egressos opinaram que os líderes servidores têm um papel importante a exercer em nossa sociedade.

Minha visão de líder servidor é tanto no mercado de trabalho quanto na sociedade. Tem pessoas que formam pessoas para trabalharem, para serem boas no trabalho, para darem renda, dinheiro. Mas você não tem aqueles líderes servidores no social, pessoas que ajudam pessoas por autoestima, por querer mesmo, por se sentir a vontade para formar pessoas e essas ajudar mais pessoas lá na frente. Então eu sinto muita falta disso. Eu não vejo isso. Raramente as pessoas que eu vejo fazem esse papel. [...] **Isso também é um espírito de líder servidor, você conversar com alguém que você nunca viu, mas que tem também necessidades.** Eu acho isso importante.[...] (Valquíria, nome fictício, egressa)

[...] **E na sociedade essa questão de liderança poderia ajudar a mudar o quadro social atual**, porque às vezes as pessoas estão preocupadas com os próprios interesses, não estão preocupadas em ajudar as outras pessoas, por isso que está na situação de hoje, muita gente em situação degradante. (Juventino, nome fictício, egresso)

Primeiramente a questão da liderança servidora. **Eu acredito na importância de sempre estar estimulando isso, no seu momento de líder você treina outras pessoas para que futuramente elas exerçam o papel de líder.** É importante, ainda mais no mundo que a gente está hoje globalizado, a gente tem uma dependência de vários setores, por mais que o líder queira agir sozinho. Até porque os liderados já sabem que se sua liderança não é conveniente, não está sendo proveitosa, eles podem muito bem te colocar para fora. **Então quando você lidera focando na necessidade dos liderados e do serviço que você está prestando, querendo ou não acaba tendo um aproveitamento melhor.**[...] (Joana, nome fictício, egressa)

6.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Esse item tem como objetivo trazer uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os a cada objetivo proposto no trabalho, geral e específicos.

Em resposta ao objetivo geral, podemos dizer que o EBEP não contempla explicitamente objetivos voltados à formação de líderes servidores. Contudo, possui em sua filosofia e proposta pedagógica valores convergentes com as características dessa liderança.

A análise documental nos mostrou que o Projeto EBEP e os PPPs, embora contemplem objetivos de desenvolver nos alunos habilidades, conhecimentos e atitudes voltadas ao saber ser e ao saber conviver, no âmbito

operacional do programa fica mais evidenciado o desenvolvimento das competências do saber e do saber fazer, relacionadas à formação profissional.

Quanto aos objetivos específicos, apresentamos os seguintes resultados:

6.3.1 Compreensão de liderança servidora

- Apenas 01 (uma) pessoa entrevistada tinha ouvido falar sobre liderança servidora, as demais disseram não ter conhecimento a respeito.
- A maior parte das pessoas entrevistadas associava liderança ao papel exercido pelo líder no âmbito profissional. Não davam uma abrangência maior ao papel do líder, mesmo depois da pesquisadora trazer a definição de liderança servidora.

6.3.2 Como veem o EBEP no que diz respeito à formação de líderes servidores

- Na opinião dos entrevistados, o EBEP não visa desenvolver a competência da liderança, porém algumas atividades didáticas estimulam determinados valores da liderança servidora.
- A partir da análise dos planos de curso, das ementas das disciplinas, dos planos de aula e das entrevistas, na visão da pesquisadora, o EBEP estimula nos alunos principalmente o senso de responsabilidade, o compromisso, a autonomia, o protagonismo e a ética.
- Na visão dos entrevistados, o EBEP tem um foco maior na educação profissional visando o ingresso do aluno no mercado de trabalho, priorizando as competências técnicas (do saber fazer).
- O critério de acesso aos cursos técnicos (ranking de notas e frequência) foi considerado por alguns entrevistados como algo que vai de encontro aos valores da liderança servidora, favorecendo a competição entre os alunos.

6.3.3 Atividades didáticas que contribuem para o desenvolvimento da competência da liderança servidora, especificamente das habilidades, conhecimentos e atitudes relativos ao saber ser e saber conviver

- Quando analisados os documentos relativos ao Programa, (planos de curso, ementas de disciplina, planos de aula) percebeu-se que não enfatizavam ou não

contemplavam as competências humanas (saber ser e saber conviver). A ênfase era dada às competências técnicas (do saber fazer);

- Os entrevistados trouxeram o exemplo de algumas atividades didáticas que favoreciam o desenvolvimento de valores da liderança servidora, sem, contudo, haver uma intencionalidade. As principais atividades destacadas pelos entrevistados foram: participação dos alunos em projetos específicos, trabalhos em grupo, experiências de alguns alunos enquanto líder de equipe e líder de sala.

6.3.4 Expectativa dos coordenadores e docentes em relação aos egressos no que diz respeito ao perfil de liderança servidora

- O público participante considerou relevante a discussão sobre o objetivo geral da pesquisa. Trouxeram a opinião de que o EBEP deveria contemplar em sua proposta pedagógica objetivos direcionados ao desenvolvimento de líderes servidores.
- Os docentes e coordenadores consideraram importante que os alunos fossem preparados para desejar e saber lidar com situações de liderança e de liderança servidora.
- Consideraram também que o EBEP, pela sua natureza, favorece o desenvolvimento de um trabalho com esse objetivo, pois os alunos permanecem 4 anos no programa. Haveria um ganho para a formação dos alunos e para a sociedade.

7 CONCLUSÃO

O referencial teórico e os dados obtidos com a pesquisa mostrou a importância de se refletir mais sobre o papel da educação na formação de líderes e, especialmente, na formação de líderes servidores.

Educar para a liderança servidora pressupõe contribuir para que os alunos internalizem valores relacionados ao servir o outro, ao comprometimento com o outro, a interdependência e ao senso de coletividade. Como nos diz SHARMA, tornar o mundo um lugar melhor requer das pessoas uma consciência crítica das suas responsabilidades e compromissos com o outro:

Perceba que a coisa mais nobre que você pode fazer é doar-se aos outros. [...] Isso pode ocorrer ao se doar mais para aqueles que estão ao seu redor, independentemente se essa doação é de seu tempo ou de sua energia que são, sem sombra de dúvida, seus recursos mais valiosos. Pode ser algo tão grandioso quanto afastar-se de seu emprego por um ano para trabalhar com os pobres ou algo tão simples quanto deixar alguns carros entrarem na sua frente no meio de um enorme congestionamento. Pode soar piegas, mas, se há uma coisa que aprendi, é que a vida passa a ter uma dimensão mais mágica quando começamos a nos esforçar para tornar o mundo um lugar melhor. (SHARMA, 2002, p. 189)

Embora o tema da liderança seja muito explorado por inúmeros autores, a pesquisadora sentiu dificuldade de identificar estudos que focassem o desenvolvimento da competência da liderança no contexto educacional.

O estudo realizado possibilitou identificar que, embora o Programa de Articulação Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI - EBEP não vise desenvolver nos alunos a competência da liderança servidora, alguns valores e princípios dessa liderança estão presentes na sua filosofia e proposta pedagógica.

O Projeto EBEP e os Projetos Político-Pedagógicos - PPPs das instituições escolares envolvidas trazem objetivos voltados também ao desenvolvimento das competências humanas, do saber ser e do saber conviver, porém estes aparecem com menos frequência nos planos de curso e planos de aula, principalmente dos cursos técnicos. A partir das entrevistas com os alunos, docentes, coordenadores e egressos, alguns valores ficaram mais evidentes no cotidiano do Programa: a responsabilidade, o compromisso, a autonomia, o protagonismo e a ética. Alguns aspectos e valores mencionados no Projeto EBEP e

nos PPPs não foram identificados pela pesquisadora através da análise documental e das entrevistas, são eles: a solidariedade; a humanização; a união; o respeito às diferenças; a confiança mútua; o posicionamento frente às questões sociais.

O critério de acesso aos cursos técnicos (*ranking* de notas e frequência), na visão de alguns alunos, docentes, coordenadores e egressos que participaram da pesquisa, tem favorecido a competição entre os jovens, característica esta que vai de encontro ao proposto pela liderança servidora. Quando os alunos estão na fase da formação técnica no SENAI, torna-se mais presente o pensamento de que precisam se esforçar ao máximo para conquistar um espaço no mercado de trabalho.

O EBEP tem a seu favor uma excelente metodologia de articulação, favorecendo o envolvimento dos alunos e um forte sentimento de pertença ao programa por parte dos mesmos. A pesquisadora avalia que, pela filosofia do Programa e pela relevância que o público alvo da pesquisa deu ao tema, o EBEP é um terreno fértil para desenvolver um trabalho voltado à formação de líderes servidores. No entanto, para isso é importante que contemple, dentre outras ações:

- Um trabalho direcionado aos docentes. Esses profissionais precisariam apreender a definição e a prática da liderança servidora, o que pode levá-los à necessidade de rever certos modelos de ensino-aprendizagem;
- Uma proposta planejada e interdisciplinar, pautada numa aprendizagem significativa crítica, que proporcione ao aluno vivenciar situações concretas favorecendo o exercício da liderança, a tomada de decisão e a reflexão sobre seus valores e princípios.

Embora o trabalho apresentado esteja direcionado ao estudo de um caso específico, o tema educar para a liderança servidora mereceria uma amplitude maior, considerando o contexto social em que vivemos e o modelo educacional predominante na nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel, 2000

ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. *Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança*. Petrópolis:Vozes, 2000.

AUTRY, James A. *O líder servidor: como construir um time criativo, desenvolver a motivação e melhorar o desempenho de sua equipe*. Campinas: Verus, 2010.

BARRIIN, Warren; LEVY, Marcelo. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BASS, Bernard B.; STOGDILL, R. M. *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1990.

BERGAMINI, Cecília. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-16, 1990.

_____. *O que não é motivação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.21, n.4, p. 3-8, 1986.

BILHIM, J. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLOCK, Peter. *Stewardship: Regência-Gerência*. São Paulo: Record, 1995.

BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1992.

BUAIZ, Sérgio. *Liderança Servidora*. Revista Vencer, Edição nº 45, veiculado em 01/06/2003. Disponível em:
<<http://www.vencer.com.br/materiaCompleta.php?id=509>> Acesso em 30 abr. 2011.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1997

CHATTERJEE, Debashis. *Liderança consciente: peregrinação rumo à conquista de si mesmo*. São Paulo: Pensamento-Cultrix Ltda., 1998.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2004.

_____. *O 8º hábito da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CURY, Augusto. *O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

CRUZ, Maria Rosa Pires et al. *Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. LOCAL DE PUBLICAÇÃO: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, 2008

DAVEL, Eduardo; MELO, LOPES, Marlene Catarina de(org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. São Paulo: Cortez, 1996.

Dicionário Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=amor>> Acesso em 10 jul. 2011

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1996.

FARIAS, José Fernando de Castro. *Espaço Público e Reconstrução da Solidariedade*. 21p. Disponível em: <http://www.rolim.com.br/2002/pdfs/direito4.pdf>> Acesso em 10 jul. 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática de liberdade: a sociedade brasileira em transição*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GIANNELLA, Valéria; MOURA, Maria Suzana. *Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, 2009.

GREENLEAF, Robert K. *Liderança Servidora*. São Paulo: Centro Greenleaf-Brasil de Liderança Servidora, 2006.

_____. *The power of servant leadership*. San Francisco/USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1998.

HARDY, C. e CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.J.R. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KEITH, Kent M. *Servant-Leaders are the Best Leaders During Times of Change*. Article. Branches Magazine, Indianapolis, Indiana, Vol. 21, nº 6, Jan. Feb. 2009.

_____. *The Characteristics of Servant-Leaders*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership, 2010.

_____. *The Key Practices of Servant-Leaders*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, Ed. da UFMG, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Ensino Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN*, versão 1996. Disponível em: <<http://www.zinder.com.br/legislacao/pcn-fund.htm>> Acesso em: 09 jun. 2011.

MOREIRA, Marco Antonio. Aprendizaje Significativo Crítico. México: Indivisa. *Boletín de Estudios e Investigación*. nº 6, pp. 83-101, 2005.

PERRENOUD, Philippe. *Construindo competências*. Entrevista cedida à Universidade de Genebra. *Nova Escola* (Brasil), set.; 2000, p. 19-31.

PREE, Max De. *Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora*. São Paulo: Best Seller, 1989.

REY, Bernard. *As competências transversais em questão*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENAI CIMATEC - Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia. *Plano de curso: Habilitação técnica de nível médio em Eletrotécnica*. Salvador: SENAI, 2009.

_____. *Plano de curso: Habilitação técnica de nível médio em Metalurgia*. Salvador: SENAI, 2010.

_____. *Projeto político-pedagógico*. Salvador: SENAI, 2004.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 16 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

_____. *Além da 5ª Disciplina. HSM Management*. São Paulo: mar/abr, 1998. Disponível em: <www.pucrs.br/asplam/boletins/boletim18.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

SESI - Departamento Nacional; SENAI - Departamento Nacional. *Metodologia para articulação de currículos da educação básica do SESI com a educação profissional do SENAI - EBEP*. Brasília: SENAI; SESI, 2011.

SESI BA; SENAI BA. *Projeto de Articulação da Educação Básica do SESI com Educação Profissional do SENAI, Departamento Regional da Bahia*. Salvador: SESI; SENAI, 2010.

SESI BA. *Projeto político-pedagógico*. Salvador: SESI, 2010.

SPEARS, Larry C. *Insights on Leadership : Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista com os COORDENADORES:

1) Qual o seu conceito de liderança servidora?

(depois desta pergunta o entrevistador insere o conceito de liderança servidora e prossegue com a entrevista)

2) Você acha que o EBEP contempla mecanismos de estímulo ao desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados à liderança servidora?

3) Se sim, quais são esses mecanismos? Se não contempla, quais as razões?

4) Qual a expectativa do EBEP em relação aos seus egressos no que diz respeito ao perfil de liderança servidora?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista com os DOCENTES:

1) Qual o seu conceito de liderança servidora?

(depois desta pergunta o entrevistador insere o conceito de liderança servidora e prossegue com a entrevista)

2) Você contempla no seu trabalho de educador, no âmbito do EBEP, atividades didáticas que estimulam o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados à liderança servidora nos seus alunos?

3) Se sim, quais são essas atividades didáticas? Se não contempla, quais as razões?

4) Qual a sua expectativa em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de líderes servidores?

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista com os ALUNOS:

1) O que você entende por liderança servidora?

(depois desta pergunta o entrevistador insere o conceito de liderança servidora e prossegue com a entrevista)

2) Você acha que o EBEP contribui para desenvolver em você atitudes relacionadas à liderança servidora? De que forma?

3) Você se considera um líder servidor? Por quais razões?

APÊNDICE D

Roteiro para o Grupo Focal (duração: 2 horas e 35 minutos)

1º momento: (5 minutos)

Apresentação do objetivo e metodologia do trabalho;

2º momento: (20 minutos)

Perguntar aos participantes: O que vocês entendem por liderança servidora?

Deixar livre para as falas.

3º momento: (10 minutos)

Apresentação sobre o conceito de liderança servidora, diferenciando-o do conceito tradicional de liderança.

4º momento: experiência quando aluno (30 minutos)

Pedir para que cada um fale de sua experiência individual no EBEP enquanto aluno. Você se sentia estimulado a exercer o papel de líder servidor? Em quais momentos e situações?

5º momento: experiência depois de concluído o EBEP (30 minutos)

Pedir para que cada um fale sobre a sua vivência pessoal e profissional depois de ter concluído o EBEP até o dia de hoje, focando experiências próprias nas quais tenham exercido o papel de líderes servidores.

6º momento: (30 minutos)

Para vocês, o EBEP contribuía para desenvolver nos alunos atitudes, habilidades e conhecimentos voltados à liderança servidora?

7º momento: (30 minutos)

Abrir para um debate, com o tema central: liderança servidora.

A princípio deixar livre as discussões, inserindo gradativamente algumas provocações como: qual a importância da liderança servidora na sua visão? Que importância tem a atuação do líder servidor hoje na sociedade onde vivemos? Que importância teria para você o EBEP estimular o aluno a exercer o papel de líder servidor?

APÊNDICE E

Consolidação das entrevistas realizadas com os alunos, docentes e coordenadores

ALUNOS

1) Qual o seu entendimento de liderança servidora?

ALUNOS NA FASE DO ENSINO MÉDIO (SESI)

“Acredito que seja uma pessoa que liderasse alguma coisa no trabalho, como ideias e estudo, qualquer coisa, fazendo com que todos participem também. É como se ele fosse líder, mas não tivesse o poder absoluto...”

Artur (nome fictício)

“...a primeira coisa que vem à minha mente é servir. O líder a serviço de várias coisas, não só de uma. É como se ele tivesse várias funções... não ser líder só de uma sala, de um projeto, mas de várias coisas.”

Joanes (nome fictício)

ALUNOS NA FASE DA FORMAÇÃO TÉCNICA (SENAI)

“Além de exercer o cargo de líder, conseguem servir às pessoas...Não só está mandando na pessoa, ele vai aprendendo com as pessoas que estão perto dele. Eu acho que muitas vezes o líder não toma essa posição pois tem medo que tomem seu lugar.”

Joaquim (nome fictício)

“Tem a ver com a proatividade do próprio indivíduo...ter atitude que faça ele se tornar uma pessoa proativa, com características até empreendedoras...acho que é uma coisa mais focada ao individual, da pessoa em relação ao meio, como ela se adapta ao meio.”

Fábio (nome fictício)

2) Você acha que o EBEP contribui para desenvolver em você atitudes relacionadas à liderança servidora? De que forma?

ALUNOS NA FASE DO ENSINO MÉDIO (SESI)

[...] O EBEP em si não. Porém cada aluno aqui dentro [...] pode fazer a diferença. [...] Quando a gente entra na oitava série eles (os professores) dizem muito o seguinte: “estudem porque o colega que está ao seu lado vai competir com você na prova”. A gente começou a ouvir isso na oitava série e estamos ouvindo isso de novo, porque o segundo ano faz parte do ranking para o terceiro ano para pegar o curso no SENAI. Eles repetem isso toda hora, “melhor você conseguir nota melhores do que seu colega”. Alguns professores e alguns coordenadores fazem isso. Mas isso também interfere no modo de agir de cada pessoa. Se nós não tivermos dentro da gente a ideia de que não estamos no EBEP para competir com o outro, mas sim ajudar o outro, porque se a gente se juntar com a outra pessoa para poder estudar eu acho melhor, entendeu? Estudar sozinho só porque as outras pessoas são concorrentes da gente eu acho que vai ficar muito pesado para a gente estudar, para tirar notas boas. Essa minha segunda unidade não foi tão boa, porque eu tentei entrar nesse modo que o EBEP tenta puxar a gente. Acho que ao invés do ranking o SENAI poderia fazer uma prova por curso técnico. Isso seria muito melhor. O espírito de competição pode até fazer cair as notas. O pessoal não está preocupado em adquirir o conhecimento, e sim tirar notas boas. Isso é alienação, querer tirar notas altas somente para querer o curso. *Artur (nome fictício)*

Acho que sim, eu já fui líder em outras ocasiões. Eu sempre gostei de ser prestativa, de ajudar as outras pessoas. Em mim eu acho que contribui. Como a gente tem esse projeto esse semestre, é como se a gente tivesse algo para animar, algo que visa você querer está sempre a ponto de ajudar”. “Eu junto traços da minha personalidade com o programa em si”. “Porque o programa quer que o aluno cresça, tenha oportunidade.” “Tem um projeto que a escola tem todo o ano. É a junção de muita coisa, tem a colaboração de todo mundo. É a escola inteira trabalhando. É a Feira de Ciência. Acho que envolve muito isso. Cada série fica com um tema e você divide os temas. É trabalhoso, tem muitas polêmicas, conflitos, mas no final consegue se resolver. As vezes muitos

reclamam por envolver muito trabalho, mas acho legal. São dois dias, o colégio não tem aula, é só esse projeto. O nosso tema esse ano é Jorge Amado, com consciência negra. Cada série fica com um tema, segundo ano fica com outro tema e o terceiro ano fica com outro tema. Nesse tema você vai tirando os subtemas, daí você vai criando a sala. Daí é um trabalho da sala, não é de grupo, é da sala. Sendo que para você fazer um bom trabalho você divide em grupo. São disponibilizados os standeres e o trabalho ocorre na quadra. A gente vai às ruas para entrevistar pessoas, a gente convida os pais. Se alguém quiser usar o auditório pode. O aluno tem a oportunidade de exercer o seu potencial. As vezes você tem algo em você que você não sabe, as vezes ninguém sabe, e quando você acaba dividindo e quando você coloca algo para essa pessoa, tem uma coisa que você não sabia nela. Algo diferente dela que não tinha visto antes. *Joanes (nome fictício)*

ALUNOS NA FASE DA FORMAÇÃO TÉCNICA (SENAI)

Com certeza. O SENAI em si desenvolve varias atividades na qual a gente tem que fazer projetos com liderança, você tem um pequeno grupo no qual você envolve pelo menos um líder e esse líder vai mover todo esse grupo, cada um vai ter uma atividade diferente correlacionada. E esse líder vai subdivir mais outros líderes para que ele distribua em sub-funções dentro de um quadro geral que desenvolva atividade desses líderes. Tem também um projeto que a gente desenvolvia essas atividades. Eu era líder da área de pesquisa. Nós tínhamos um presidente que estava se preparando para sair, ele estava desenvolvendo esse ramo estudantil com a gente, e já estava preparando novas pessoas para estarem substituindo ele. O que o SENAI quer que a gente produza? A partir desse conceito a gente conseguia obter resultados e formar novos profissionais. Foi uma dessas atividades que eu fiz tanto no Ebep como nesse ramo estudantil que foi desenvolvido pelos alunos do Ebep interessados. Fora os trabalhos que todos os cursos técnicos tem que estar passando para a gente focados em indústria. O que tem numa empresa que a gente poderá utilizar, problemas reais e conceitos e matérias que a gente vai estar vendo no nosso cotidiano profissional Joaquim (nome fictício)

Durante todo o nosso processo seletivo, ele vai contribuindo para que nós tomemos um lugar de um líder. Lá no SESI tínhamos que fazer trabalhos em grupo e, as vezes, tínhamos que ser líder. E para ser líder num grupo em sala de aula você também tem que começar a ter essa dinâmica de ser um líder servidor, a começar a trabalhar isso em você. E depois que a gente vem para cá começamos a trabalhar mais com a prática ainda, pegar no pesado, começar a desenvolver isso aí. E o Ebep contribui dessa forma. *Fábio (nome fictício) Aluno*

3) Você se considera um líder servidor? Por quais razões?

ALUNOS NA FASE DO ENSINO MÉDIO (SESI)

Eu acho que sim, até porque eu não estou preocupado se eu estou saindo bem daquela situação. Eu acho melhor que os outros saiam bem. Eu tenho valores da liderança servidora, mas trazidos por outros lugares, família, outros tipos de educação, não exatamente do EBEP. Educação familiar, ou então adquiridos por mim mesmo. Artur (nome fictício)

“Eu me considero uma pessoa carismática. Eu acho que eu gosto muito de está sempre ajudando, mas como eu não sabia o conceito de líder servidor, um dar poder ao outro, eu nunca fiz isso. Mas eu procuro distribuir as tarefas, eu gosto de envolver outras pessoas também. Tem o vice-líder que também me substitui quando eu falto, mas eu procuro deixar as outras pessoas também com as minhas tarefas. Não é porque eu tenha preguiça, mas é porque eu vejo que tem pessoas que ficam olhando, querendo fazer isso. As vezes a coordenação quer conversar sobre a sala, não sou só eu na sala, todo mundo sabe dos problemas na sala. Então as vezes eu ate peço para outras pessoas tomarem o lugar por elas demonstrarem essa vontade. Acho que isso é ser líder”.

Joanes (nome fictício)

ALUNOS NA FASE DA FORMAÇÃO TÉCNICA (SENAI)

Eu acho que sim. Com certeza. Inicialmente eu sempre fui um tipo de pessoa que quis se jogar na frente de tudo. Isso é desde primeira, segunda série. Eu tenho uma atitude de estar sempre liderando. Eu tinha problema na liderança porque eu sempre queria assumir tudo, porque eu sempre achava que ninguém fazia bem feito. E eu queria fazer do meu jeito. Sendo que aos poucos eu fui percebendo que se eu começar a cobrar sem dizer quais as condições para dar certo, não daria certo. Porque aqui a gente percebia que os trabalhos são muitos e não dá para uma pessoa só administrar. Então eu precisava de outras pessoas que estar comigo, liderando junto comigo e crescendo junto comigo, para que eu conseguisse administrar. Tanto que eu faço um curso aqui, faço uma faculdade e estava estagiando, eu tinha os três turnos ocupados. Eu tinha que administrar os três turnos. Então eu precisava de outras pessoas, outras para poder conseguir fazer os trabalhos bem feitos, sem eu precisar estar tão envolvido. Indiretamente eu acabei desenvolvendo essas atitudes, porque sempre eu gostei de trabalhar, sempre gostei de estar a frente. Se eu não trabalho eu não me sinto bem, se é responsabilidade minha de estar fazendo e eu não estou fazendo, a consciência pesa. Isso é fato. E a partir disso, desse conceito de líder servidor, eu me considero um líder e gosto dessa expressão. Joaquim (nome fictício)

Eu acho que eu não tenho essa posição ainda de ser um líder, mas eu me considero que eu ajudo as pessoas. Como agora eu estou fazendo engenharia e eu vou ter que me tornar um líder, aí talvez eu comece a criar essa prática de ser um líder servidor. Mas eu já gosto de ajudar as pessoas. Fábio (nome fictício)

DOCENTES

1) Qual o seu entendimento de liderança servidora?

DOCENTES DO SESI

“O termo eu estou ouvindo pela primeira vez. Na verdade eu penso que toda liderança deve estar a serviço de algo, ou de um interesse, de uma comunidade, de um grupo. Então ela está sempre servindo. Mas dentro dessa perspectiva, seria a formação de um líder para atuar no mercado de trabalho, para servir como, por exemplo, aquele funcionário, aquela mão-de-obra que vá ter um cargo de liderança. Portanto serve dentro de uma empresa? Amanda (nome fictício)

*Difícil de dizer.
Luis (nome fictício)*

DOCENTES DO SENAI

*Não tenho ideia. Está associada à assistencial?
Vitória (nome fictício)*

*Eu não sei nem o que a etimologia da palavra o que é liderança servidora. Eu imagino uma liderança imposta ao servidor. O servidor de uma maneira geral.
Mariela (nome fictício)*

2) Você contempla no seu trabalho de educador, no âmbito do EBEP, atividades didáticas que estimulam o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados à liderança servidora nos seus alunos? Se sim, quais são essas atividades didáticas? Se não contempla, quais as razões?

DOCENTES DO SESI

“Sim. Temos o Projeto ‘Manifesto Verde’. Eu peguei o conteúdo vegetação, biomas e domínios de mapas climáticos, tudo sobre natureza, sobre ação trópica, interferência dos sistemas produtivos e acima de tudo a atuação das pessoas. Pedi que eles fizessem um trabalho de três partes, a primeira seria criar uma logomarca, teria que pensar uma logomarca em cima do bioma e em cima dos principais problemas que esse bioma apresenta hoje. Feita a logomarca ele partiria para a segunda parte, que seria a montagem de uma apresentação dentro da versão que ele quisesse, então poderia ser uma peça teatral, poderia ser uma música, poderia ser uma revista, um cordel ou um vídeo. Temos o Projeto ‘Pretitude’. É mais ligado a formação da sociedade brasileira, aonde essa pretitude vai representar o que ele quiser especificamente dentro da cultura negra. O que é que ele faz? Eleito o tema, ele vai produzir um vídeo com todo o material dele, ele vai ter que produzir o material. Então, por exemplo, se for uma música, essa música vai ser feita por ele. Se ele usar um vídeo esse vídeo vai ser produzido por ele, se ele usar fotografia ele vai ter que produzir essas fotografias no meio social. Então, por exemplo, teve um vídeo que foi feito no pelourinho, aonde na verdade foram surpreendidos porque eles foram pedir a pessoas para falar sobre pretitude e uma dessas pessoas perguntou para ele: “Você sabe o que é pretitude?” Eles ficaram no imaginário deles, aí uma pessoa do movimento negro disse pra eles o que seria pretitude e a partir daí eles começaram a fazer o vídeo.” Amanda (nome fictício)

Sim. Não só por estar como professor na educação EBEP, mas como um educador mesmo. Eu, por exemplo, participei de uma ONG durante 9 anos que trabalhava nessa perspectiva. Eram indivíduos que tiveram dificuldades de ter uma educação formal, e que conseguiram ascender socialmente, e que depois se voltam para empoderar outras pessoas. Então meu trabalho antes de mais nada passa por isso. Uso o livro paradidático Cadernos Negros, que trazem vozes de sujeitos que retratam muito dessas experiências que viveram e que mostram que é possível traçar um caminho diferente daquele que havia sido traçado. Eles destroem essa ideia de determinismo social. Luis (nome fictício)

DOCENTES DO SENAI

Se a gente for analisar pela boa parte das disciplinas que a gente atua aqui, não. Agora existe algumas atividades, a exemplo do Teoprax, onde a gente pode simular isso aí. O Teoprax pode tratar com um grupo de alunos ou com uma sala inteira um tema que esteja voltado para a sociedade, já que a filosofia da liderança servidora é ter um benefício coletivo e motivador. Em relação a gente alguns tópicos, quando o Teoprax estiver em cima de um aproveitamento de um bagaço de coco, por exemplo. Tem um cunho ambiental, e desenvolve essa competência, e desenvolve o líder também. O trabalho do Ebep já é um trabalho bonito, a gente está mudando a vida de um monte de gente, que vem de comunidades mais carentes possíveis, e estamos agregando eles no mercado de trabalho, mudando a vida deles, mudando a vida de suas famílias, até da região de onde eles moram. Exemplo, tem um aluno que mora em Muribeca, perto de São Sebastião do Passé. Ele pega um carro que demora 3 a 4 horas e vai para São Francisco do Conde ou Candeias, para pegar um coletivo para dentro da cidade, para daqui da cidade ir para o SESI. Uns moram em Simões Filho, outros em Camaçari. Se você verificar a melhoria que promove na vida desses alunos, já tem valor agregado. Se o líder maior, o gerente passar essa filosofia ao coordenador de curso e conseguir tratar em sala de aula com os professores, já teria aí a liderança servidora. Vitória (nome fictício)

“Sim. Por exemplo, eu tenho hoje uma matéria que é uma organização de uma oficina, onde só vou dizer ao aluno o que eu quero, o restante ele vai produzir, inclusive a própria avaliação. A nota é dada por eles. Divide em equipe, vai ter a minha nota e a nota deles. Todas as notas tem o mesmo valor. Todo o momento a gente está mostrando para ele aquela parte empreendedora, no momento que ele está fazendo uma pesquisa, num momento que ele está buscando algum conhecimento, é ele quem está desenvolvendo, é ele quem está crescendo como tal. Outra coisa que a gente sempre está mostrando aos alunos, quando a gente vai a uma concessionária. A gente vai buscar uma informação e essa informação é passada para eles. Em cima dessa informação nós estamos trabalhando o que é que o mercado está querendo. O mercado hoje não vai mais aceitar “isso é o meu papel e eu só vou fazer isso”, não, eu tenho que fazer algo mais. A todo momento ele é incentivado a fazer isso, fazer algo mais. Ele se sentir motivado a estar buscando sempre algo diferente, algo inovador.” Mariela (nome fictício)

3) Qual a sua expectativa em relação aos egressos do EBEP no que diz respeito ao perfil de líderes servidores?

DOCENTES DO SESI

Eu acho que nesse momento para desenvolver esse tipo de situação teria que ter intencionalidade. Teria que ter um ato político, uma coisa assim intencional. E eu acho que hoje a gente não tem essa intenção, vamos dizer assim, essa intenção declarada, para que o ex-aluno do EBEP possa sentir isso como uma possibilidade real, uma motivação real. O mais difícil seria isso, a gente conseguir transformar esse tipo de liderança específica, que fará sem dúvida, em termo de contexto social, uma diferença muito grande, numa intenção de se fazer. Hoje intencionalmente, politicamente a gente não tem isso. Por ser feito de maneira inconsciente alcança muitos poucos.

Amanda (nome fictício)

“Eu acho que a perspectiva é a melhor possível, pois a ficha para os alunos de maneira geral só cai mais adiante. Tem todo um amadurecimento, eles aprendem muitos valores, apreendem muitas coisas, mas não se dão conta nesse momento, mas depois a ficha cai. Por exemplo, quando eu vim trabalhar aqui eu vim contaminado pela experiência da ONG da qual fiz parte. E a gente trabalhava muito nessa perspectiva de uma pedra que você pode jogar numa poça d’água e aí aquele círculo vai se expandindo. Então eu penso que de certa forma nós temos isso. Embora não haja uma preocupação intencional de uma formação de liderança servidora, mas a gente já vem de uma caminhada, principalmente quando a gente estava lá no Retiro. Nós tínhamos, por exemplo, e temos ainda, uma disciplina Comunicação Projeto de Vida – CPV que é muito importante, pois nessa perspectiva da liderança servidora é muito interessante, pois tem um pouco, ainda que não seja intencional realmente, acho que é quem mais possibilita essa discussão, essa reflexão desses valores. É uma disciplina que foi criada dentro da grade do EBEP exatamente com esse objetivo, de trabalhar com a questão da liderança, a cultura da trabalhabilidade, o protagonismo juvenil. Então ela vem nesse sentido. E eu sou otimista, eu acho que nós temos grandes possibilidades de termos líderes servidores dentro do que você me disse aí de conceito, ainda que não haja essa intenção.”

Luis (nome fictício)

DOCENTES DO SENAI

“A expectativa em relação ao Ebep está no particular de cada um. O nosso foco de ação está no mercado de trabalho. E a gente acaba sendo frio demais em tratar dessa forma a liderança servidora. O foco dele é um emprego. A liderança servidora é muito pouco abordado. Na filosofia do Ebep, de todo o programa a gente está fazendo isso, mas o foco na prática é mercado de trabalho.”

Vitória (nome fictício)

“Muito boa. Eu acho que para colocar o aluno do EBEP nesse segmento, é muito mais fácil do que o aluno da escola regular. Porque o Ebep eles estão junto a algum tempo, a formação é única, então é muito fácil você trabalhar isso. O comportamental desse aluno é diferente, o qualitativo desse aluno é diferente. É bem diferente do mercado. Você não vai pegar uma turma homogênea, porque isso não existe, mas ela não é tão heterogênea, como a turma que veio de fora. A liderança servidora deve ser bem trabalhada, para que tenhamos um resultado bem concreto.”

Mariela (nome fictício)

COORDENADORES

1) Qual o seu entendimento de liderança servidora?

COORDENADORES DO SESI

“...é uma liderança que conhece o seu papel e sabe a sua importância naquilo que ela pode contribuir de forma específica para alguma coisa acontecer, de forma concreta. Então essa liderança só tem sentido se for servidora, se encontra sentido em criar, em apoiar e em fazer com que determinadas atribuições ou necessidades acabem sendo supridas por aquela ação efetiva.”

Juvêncio (nome fictício)

“Servidora tem muito a ver com serviço público. Parece muito com serviço público. O serviço público é denominado de servidor, com algo social. Para mim liderança servidora são aqueles líderes preparados para trabalhar em ONGs, pensando assim por essa linha.” *Rogério (nome fictício)*

COORDENADOR DO SENAI

“Eu acho que é uma forma de exercer a liderança que você auxilie a todos de uma forma geral. Trazendo para minha realidade, cada turma tem um líder, um representante que serve à instituição, presta serviço à instituição enquanto as reuniões e as comunicações, e aos colegas também. Então de uma forma geral ele presta serviço. Nunca tinha ouvido falar desse tema.” *Jonatas (nome fictício)*

2) Você acha que o EBEP contempla mecanismos de estímulo ao desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados à liderança servidora?

COORDENADORES DO SESI

E muito. Primeiro porque o EBEP ele nasce de uma relação de escola, de uma relação de formação de cidadania, de uma formação profissional, mas num contexto escolar. Quando a gente está numa escola, num ambiente de escola, ele já é um ambiente propício para que esse indivíduo, ele seja visto de uma forma que precisa de intervenções sim, mas para que? Para sua formação plena. O EBEP quando nasce nesse contexto de escola de educação básica e educação profissional tem muito a ver com a proposta você acaba de citar de liderança servidora. *Juvêncio (nome fictício)*

“Inconsciente, contempla, mas inconsciente. E essa é minha dúvida, não que o educador ou coordenador tenha esse objetivo. Quando a gente elabora um projeto, uma atividade a gente já tem os objetivos já aqui estabelecidos do que eu quero focar. Onde eu quero que o educando chegue, de que forma eu quero que ele entenda.” *Rogério (nome fictício)*

COORDENADOR DO SENAI

De certa forma, contribui sim. Não de forma tão direta, tão direcionada ao tema, mas acho que sim. *Jonatas (nome fictício)*

3) Se sim, quais são esses mecanismos? Se não contempla, quais as razões?

COORDENADORES DO SESI

“Projeto Jorge Amado. Nós vinculamos esse projeto Jorge Amado, que é um projeto ligado a literatura, para a consciência negra, para que seja trabalhada essa questão cultural, essa questão de auto conhecimento e conhecimento do mundo, onde ele está inserido, que ações ele pode trabalhar para ter resultados concretos.” “São projetos trabalhados como consciência negra, projetos na área científica, mas que não estão apenas voltados para manipulação de máquinas, mas de que forma esse mundo pode ser melhor, de que forma pode haver ações mais efetivas. Então de que forma eu posso contribuir para melhoria da humanidade, da comunidade, então ações concretas que eles vão desenvolvendo, baseado tão somente nas ciências diversas, naturais, exatas, mas também ampliados pela visão humana.” *Juvêncio (nome fictício)*

Eu não vou dizer que é de líder servidor, mas quando trabalhamos a questão da solidariedade, a questão da doação, não é doar dinheiro não, é doação mesmo, tentar ajudar o outro, a monitoria. Mas não é algo sistemático. Não é algo consciente. Minha opinião é que a educação ainda não está desenvolvendo essa habilidade, de forma direta não. E é por não saber. Tenha certeza que participando desse momento agora, dessa entrevista, que eu estou aprendendo, eu vou ter um olhar mais atento. Eu atuo também no estado, estou tentando ver outros locais, mas eu não vejo educação preocupada com a formação desses líderes servidores. *Rogério (nome fictício)*

COORDENADOR DO SENAI

“Disciplina chamada Humanidades. De certa forma trabalha não somente a questão técnica, mas a questão humana, o saber conviver, a questão do servir, do respeito.” “Também existe o trabalho realizado por Lafaiete, que é o psicólogo. A gente a acaba de certa forma vendo essa questão de valores que é trabalhado de forma sutil, não de forma tão agressiva, mas que é feito um trabalho em relação a essa questão comportamental, do outro, da ajuda.”

“Eu vejo mais forte nesses dois momentos. Por mais que a gente oriente. A disciplina de Humanidades é uma disciplina que deveria permear a questão de valores por todas as outras, só que como a gente não consegue garantir que isso aconteça, a gente inclui essa disciplina até para garantir ter esse momento, meio que forçar. Na revisão de matriz eles queriam tirar, e a gente “não”, entendeu? De outra forma eu acho que não, pode até ter um professor ou outro. Tem uma disciplina como princípios da qualidade que trabalha muito com dinâmica, redação técnica, o próprio inglês ele possa trabalhar, mas não de forma tão presente como a disciplina de Humanidades.” *Jonatas (nome fictício)*

4) Qual a expectativa do EBEP em relação aos seus egressos no que diz respeito ao perfil de liderança servidora?

COORDENADORES DO SESI

“Nós temos um perfil de entrada desse aluno que vem de escola pública, e não somente porque vem de escola pública, mas ele vem de uma classe que não tem tantos bens assim, muito pelo contrário, são muitas situações sociais que a gente acaba se deparando aqui com alunos que tem poucas perspectivas de futuro na verdade, porque vêm de uma família onde a maioria deles os pais não tem nível superior, então eles não tem uma chance de vida, tem uma chance de vida muito limitada, uma oportunidade de vida muito limitada. O que nós estamos apresentando para eles como proposta não é apenas uma proposta de conclusão de ensino médio, de um momento de sua formação, mas estamos apresentando para eles uma proposta de vida, de melhorar não só a sua vida, mas a vida da sua família. Muitos deles conseguem, ao concluir esse processo, mudar a realidade da sua vida, dar uma perspectiva de vida muito melhor à sua família. Esse aluno vai investir tudo que ele tem nesse processo. Quando esse aluno conclui a educação básica e educação profissional no quarto ano, diversas vezes nós encontramos com muitos deles e ao encontrarmos com eles a pergunta deles é: ‘Vocês precisam de mim? De que forma eu posso ajudar aqueles que ainda estão começando essa caminhada?’ Então na primeira pergunta eles não falam da sua própria vida, depois eles dão uma satisfação daquilo que eles conquistaram como pessoa e continuam conquistando na sociedade. Mas eles não colocam apenas aquilo que eles conquistaram, eles se colocam “de que forma eu posso contribuir para o EBEP, para essas pessoas que me ajudaram tanto.” *Juvêncio (nome fictício)*

“Para mim é uma terminologia nova, atual, criativa. Gostei de verdade, mas para mim é nova. O EBEP, para quem tem muito tempo trabalhando numa escola do SESI, conhecendo a clientela, primeiro passo, antes de qualquer coisa, o EBEP vem como uma oportunidade, no dia a dia do EBEP, a primeira oportunidade. Muitos se não passassem por aqui não teriam a chance que tiveram hoje. Eu vejo o EBEP como a primeira saída, a primeira oportunidade. Nosso trabalho no EBEP primeiro é esse, fazer com que nossos alunos tenha um diferencial. A questão da liderança entra mais na hora da aquisição de um emprego diretamente, mas no sentido de se colar, na hora de sentar, que muitos jovens com 18 e 19 anos, não tem. O primeiro passo é esse, não é voltado para a liderança. A preocupação hoje é essa, ou seja, que ele tenha um diferencial no mercado de trabalho. A liderança é uma das competências que a gente não costuma desenvolver. Primeiro porque não são todos. De trinta, poucos são aqueles que a gente percebe que sai à frente, que se destacam na liderança. Nossa intenção é que alunos se destaquem. E para isso a gente estabelece algumas estratégias didáticas, mas no que se refere a liderança servidora não tem intenção não. O nosso foco até aqui a gente não está pensando nessa liderança, e sim numa liderança de galgar sucesso, de liderar o outro, de conseguir destaque, de obter resultados, está ligado a meta e resultados. Em relação ao Silvio (egresso do EBEP) eu percebia que ele abria mão dele mesmo, para se preocupar com o desempenho do colega. Eu percebia esse menino sofrendo. Quer que eu lhe diga uma coisa, nosso ranking. O que é o nosso ranking? Vai ficar com os melhores cursos,

quem ficar com as melhores notas. Como pode eu dizer ao meu colega que ele pode tomar uma vaga que é minha? A gente chega para eles e diz: vocês não estão competindo com os outros, tem lugar para todo mundo. Olhe que discurso.” Rogério (nome fictício)

COORDENADOR DO SENAI

“Tem alguns alunos, não são muitos, mas tem alguns que a gente percebe esse perfil na saída, e que não foram líderes. Alberto, por exemplo, não foi líder de turma, mas ele era um líder nato. Você vai ter contato com ele, você vai ver. Mas há casos de alunos que por mais que seja trabalhado diversas questões, a base desse aluno está de tal forma que não está estruturada em relação a valores, que a gente não consegue implementar nada. E se a gente for levantar o histórico, ele não veio às aulas de Lafaiete (psicólogo) porque não conta como frequência, veio para algumas de Humanidade, mas não absorveu nada daquilo que foi trabalhado e que foi pensado. Eu percebo que de uma forma geral esses alunos da chegada deles ao EBEP até a saída há um ganho, um amadurecimento, mas não muito forte em relação a essa questão de liderança. E a gente está recebendo alunos cada vez mais jovens, esse ano eu tenho cinco alunos de 15 anos. São muitos novos, muitos imaturos, e eu acho que a liderança perpassa por essa questão da maturidade. Então muitas vezes quando eles estão saindo eles não estão com maturidade nenhuma, por mais que a gente acompanhe, oriente. Minha expectativa é que a gente conseguisse plantar uma sementinha pelo menos, a priori, em todos.” Jonatas (nome fictício) Coordenador SENAI