

**Escola de Governo  
do Distrito Federal**

**Secretaria de  
Fazenda, Planejamento,  
Orçamento e Gestão**



Curso

## **Liderança**

Apresentação – Aula 5

**Governador do Distrito Federal**

Ibaneis Rocha

**Secretário de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão**

André Clemente Lara de Oliveira

**Diretor-Executivo da Escola de Governo do Distrito Federal**

Alex Costa Almeida

**Escola de Governo do Distrito Federal**

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70.610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

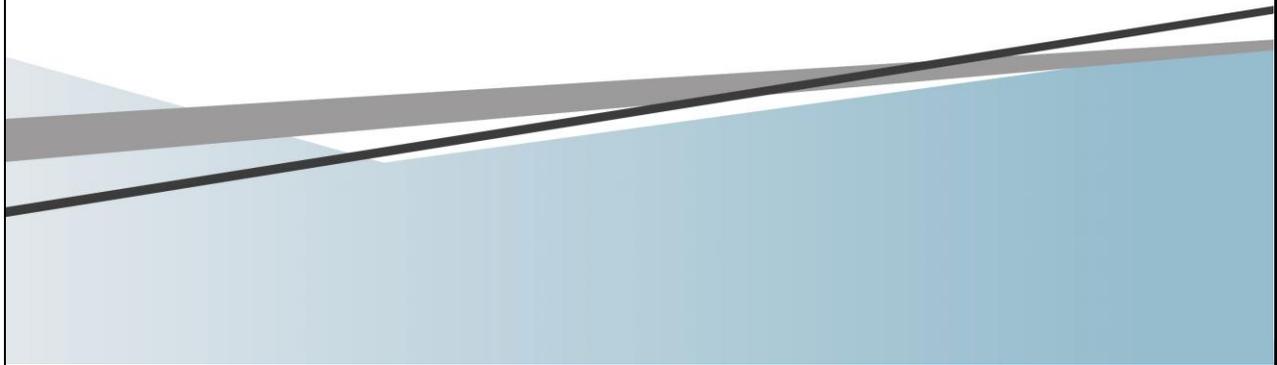
[www.egov.df.gov.br](http://www.egov.df.gov.br)

Curso

# Liderança

Ilane Nogueira Matias Paravidine

Escola de Governo  
do Distrito Federal  
Secretaria de  
Fazenda, Planejamento,  
Orçamento e Gestão

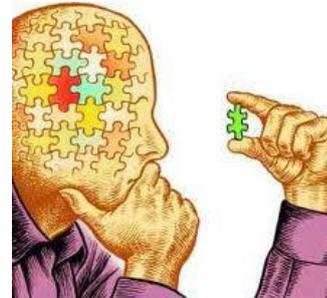


Escola de Governo do Distrito Federal  
Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão



## Pensamento crítico

- É um julgamento propositado e reflexivo sobre o que acreditar ou o que fazer em resposta a observação, experiência, expressão verbal ou escrita ou argumentos.
- Fisher e Scriven definem o pensamento crítico como uma “**habilidosa e ativa interpretação e avaliação de observações, comunicações, informações e argumentações**”.



- Parker e Moore definem mais precisamente como sendo “a determinação cuidadosa e deliberada sobre aceitar, rejeitar ou suspender o julgamento acerca de uma dada afirmação e o grau de confiança que alguém deve aceitar ou rejeitá-la”.
- O pensamento crítico é o estudo ativo, persistente e cuidadoso de uma crença ou de uma suposta forma de conhecimento por meio da análise dos fundamentos que a apoiam e das conclusões para que apontam. (John Dewey, 2008).
- O pensamento crítico é interpretação e avaliação ativa e competente de observações, comunicações, informações e argumentos. (SCRIVEN, 2007).

## Fatores do pensamento crítico

### 1. Curiosidade

Fazer perguntas, não se satisfazer com as soluções fáceis e buscar mais conhecimento.

### 2. Compreensão

Entender o cenário completo de um problema é importante para se tornar um pensador crítico. Se você foca somente em um pequeno aspecto, é possível que não consiga ponderar sobre ele de maneira eficaz.



- O pensamento crítico não implica pensar de forma negativa nem com predisposição para encontrar defeitos ou falhas. Muito menos consiste em tentar mudar a forma de pensar das pessoas ou substituir os sentimentos e as emoções.

**AVISO  
IMPORTANTE**

## Fatores do pensamento crítico

### 3. Lógica

Formação do pensamento em geral (dedução, indução, hipótese, inferência etc.) e das operações intelectuais que visam à determinação do que é verdadeiro ou não.

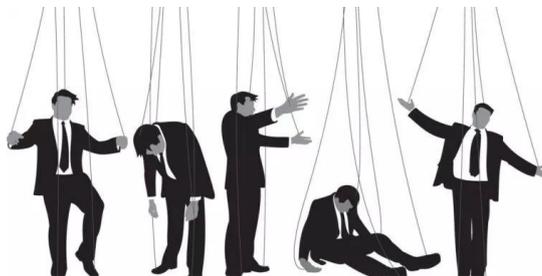
### 4. Critérios intelectuais

Clareza, credibilidade, precisão, relevância, significância.



## Atitudes do pensador crítico

- Reconhecer e evitar os preconceitos cognitivos;
- Identificar e caracterizar os argumentos;
- Avaliar as fontes de informação;
- Avaliar os argumentos.



## Exercitando o pensamento crítico

- Qual é o argumento?
- Procure pelas subconclusões do argumento.
- Quais as razões/evidências apresentadas?
- Articule todas as premissas não explicitamente declaradas no argumento.
- Defina os termos.
- Esclareça todas as imprecisões da linguagem.
- Elimine ou substitua a linguagem “carregada” de palavras difíceis e outros tipos de manipulações.

- Avalie o raciocínio ou as provas;
- Se tudo for dedutivo, verifique se há verdade/aceitabilidade das premissas e validade do argumento;
- Se tudo for indutivo, verifique se há verdade/aceitabilidade das premissas e validade do argumento;
- Como o argumento poderia ser reforçado?

- Antecipe as objeções: pergunte a si mesmo: “há respostas mais adequadas?”
- Como o argumento poderia ser enfraquecido?
- Considere e avalie os contraexemplos, as contraprovas e os contra-argumentos;
- Suspenda o juízo (em vez de aceitar ou rejeitar o argumento) e identifique as informações adicionais necessárias.



**CHA**

**Competência** → É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam desempenhar determinada função na busca de resultados concretos.

## CHA + E

Conhecimentos (Saber)	Habilidades (Saber fazer)	Atitudes (Querer fazer)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos de Planejamento</li> <li>• Administração Financeira e Orçamentária</li> <li>• Noções de todos os processos organizacionais</li> <li>• Técnicas de Liderança</li> <li>• Tendências...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar a curto, médio e longo prazo</li> <li>• Gestão de recursos</li> <li>• Identificar implicações</li> <li>• Liderar, motivar e alcançar resultados através das pessoas</li> <li>• Adaptar-se a tendências...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser exemplo</li> <li>• Autodesenvolver-se</li> <li>• Otimizar sempre</li> <li>• Flexibilizar e -se</li> <li>• Refletir sempre (lições aprendidas)</li> <li>• Estar antenado a tendências... E conhecer as "best practices"</li> </ul>

**Oito atitudes que você pode começar a praticar para se tornar um líder melhor.**

## 1. Desenvolver autoconhecimento.

Todo líder precisa conhecer bem a si mesmo. Autoconhecimento ajuda a entender que características o líder pode aproveitar para executar ações que favoreçam a instituição e seu time, assim como que características, não tão boas, ele deve amenizar para passar um bom exemplo. Sabendo que tipo de profissional ele é, fica mais fácil também entender o outro.

## 2. Manter a coerência entre o que faz e o que fala.

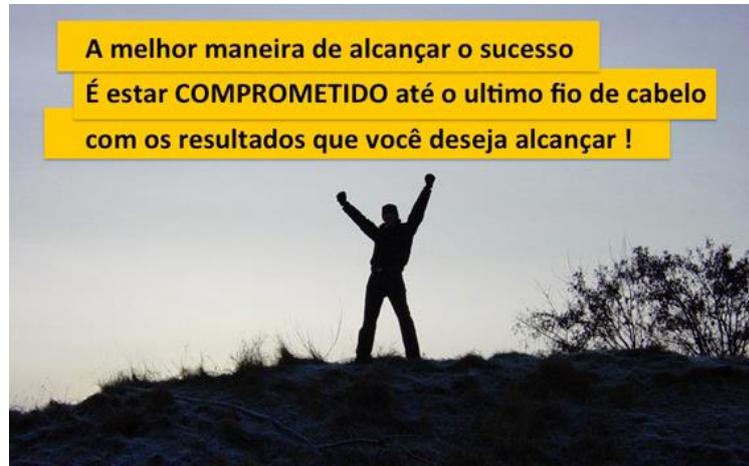
Não faz sentido defender algo que não se pratica. Não pega bem para ninguém, muito menos para o líder, que deve ser capaz de influenciar pessoas. Se você espera que seu time tenha uma boa conduta ética, comece você demonstrando honestidade e transparência.

### 3. Democratizar informações.

Aquela ideia de que a liderança deve concentrar todo o conhecimento com exclusividade não vale mais. Um time que sabe do que acontece no dia a dia da instituição consegue fazer melhores conexões e produzir com mais tranquilidade e respeito por ela. As pessoas precisam saber para onde vão e que decisões são tomadas. Um negócio sem segredos proporciona um ambiente de trabalho mais leve e eficiente.

### 4. Saber delegar e comunicar expectativas.

Delegar funções e projetos aos liderados não apenas demonstra a confiança que o líder tem neles para entregar resultados como o deixa livre para focar no que são suas prioridades. Mas apenas “passar o trabalho para frente” não adianta. É preciso que o responsável pela tarefa esteja comprado, ciente das expectativas geradas sobre a condução dessa tarefa e dos resultados esperados. Tudo deve ser bem alinhado previamente para se ter certeza de que a pessoa selecionada é a mais adequada para desempenhar aquela função, de acordo com suas habilidades, e que será produtivo para todas as partes.



## 5. Saber lidar com as peculiaridades de cada membro do time.

Um bom líder não apenas conhece os talentos de seus liderados, mas sabe como usá-los e equilibrá-los com as necessidades de cada um. Uma liderança saudável conhece aqueles com quem trabalha. E, para isso, ser empático também é fundamental. O tratamento sempre varia de um para outro.

## 6. Oferecer desafios.

Um bom líder não se contenta com pouco. Ele está sempre puxando sua equipe para que sejam melhores e alcancem seu máximo potencial. Tem um servidor que sonha pequeno? Questione! Surgiu uma ideia que foge à zona de conforto? Chame o pessoal para botar para fazer! É papel do líder mostrar que é possível e deixar todos confortáveis para crescer.

## 7. Ser humilde.

Um líder arrogante logo perde a credibilidade junto à sua equipe. A arrogância o impede de escutar o outro, valorizá-lo e incentivá-lo. Um bom líder reconhece a importância de cada pessoa e cria respeito entre o grupo.

## 8. Preparar sucessores.

Uma pessoa insubstituível também é *impromovível*. Para poder olhar para seu próprio futuro e o de sua equipe, é preciso se importar genuinamente com o desenvolvimento dos outros. Tenha sempre em foco as maiores promessas de seu time e invista no crescimento e no preparo da sua equipe, passando sua experiência adiante, promovendo treinamentos e compartilhando conteúdo relevante com eles. Isso te trará melhores resultados e garantirá um sucessor capaz.

## “Temos uma vida só, pessoal e profissional.”

Se fôssemos incluir acima uma nona dica, seria encarar a pessoa ao seu lado como uma pessoa completa, sem separar trabalho de família, de amigos ou de emoções. O olhar para o indivíduo como um todo inverte completamente o antigo mantra que dizia: “quando for para o trabalho, deixe seus problemas em casa, e quando chegar em casa, esqueça seus problemas do trabalho”. Isso não significa que alguém deva sair contando seus dramas para todo mundo, mas que pode e deve receber suporte dos colegas e da organização em algumas fases mais complexas da vida.

## Seja um exemplo de liderança!

Liderança é quase um exercício de altruísmo. Para ser um bom líder, é preciso colocar seu time à frente de você mesmo e a instituição como plataforma para o desenvolvimento deles e gerar impacto na sociedade. É preciso saber e fazer saber que estamos todos no mesmo barco! Podemos ler todas as dicas e livros, ver todos os filmes e fazer todos os cursos, mas esse processo de aprendizado só começa com um comprometimento genuíno de ser melhor para as pessoas ao seu redor. Aproveite e torne-se um exemplo!

## Referências

- DEWEY, John. *Democracia e educação: capítulos essenciais*. São Paulo: Ática, 2007.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- RUSSELL, B. *Ensaio céticos*. Porto Alegre: L&PM, 2010.
- SCRIVEN, M. *The logic of evaluation*. Department of Psychology. Claremont: Claremont Graduate University, 2007.

