



***Gestão escolar em tempos de incertezas:  
os sentidos possíveis e as competências necessárias  
AULA 4 – 06/07/2022***

**Profa. Ms. Rosângela Teles**



*O caminho percorrido até o momento em nossa trilha ...*

---

### **DIMENSÃO PESSOAL**

A importância do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal

AUTO CUIDADO  
e

Competências socioemocionais



Liderar não é tarefa fácil, porém  
a forma  
como essa liderança é  
conduzida pode influenciar o  
desenvolvimento e o  
comportamento da equipe

---

Liderança

**LÍDER,**  
Você tem  
consciência  
que **a sua**  
**equipe é seu**  
**espelho?**



>>>>

# As práticas de gestão escolar influenciam



Colaborativa  
Inclusiva  
Identidade  
grupala

- Na disponibilidade de participação;
- No clima de trabalho;
- Na a organização do ambiente;
- Nas relações entre os sujeitos escolares;
- No reconhecimento da escola por parte da comunidade escolar, dentre outros fatores.

- (...) a cultura da escola é um fenômeno interno e tem “um papel muito mais significativo na gestão escolar do que os fatores externos, uma vez que estes últimos são menos influenciadores do que o primeiro” (POL et al., 2007, p. 67 apud CUNHA e CUNHA, revista *entreideias*, Salvador, v. 5, n. 1, p. 7-24, jan./jun. 2016)

|   | Coercivo   | Confiável   | Agregador  | Democrático   | Agressivo   | Conselheiro  |
|---|--|---|--|---|---|--|
| Os modos de ação dos líderes                    | Exige imediata obediência  | Mobiliza pessoas em direção a uma visão   | Cria harmonia e constrói laços emocionais  | Forja consenso através da participação  | Estabelece altos padrões de desempenho                                  | Desenvolve pessoas para o futuro   |
| O estilo em uma frase                           | "Faça o que digo"  | "Venha comigo"  | "As pessoas vêm primeiro"  | "O que você pensa?"   | "Faça como eu faço, agora"  | "Tente isto"   |
| Implicita competência da inteligência emocional | Conduzir a execução, iniciativa, autocontrole                                  | Autoconfiança, empatia, mudança estimulante                                     | Empatia, construção de relacionamentos, comunicação  | Colaboração, liderança de equipe, comunicação                                       | Consciência, conduzir à execução, iniciativa                            | Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência  |
| Quando os estilos funcionam melhor              | Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários | Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção | Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes | Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor | Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente | Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força no longo prazo |
| Impacto completo no clima                       | Negativo   | Muito fortemente positivo   | Positivo   | Positivo  | Negativo  | Positivo   |

O pressuposto: as organizações de maior sucesso são aquelas que contam com líderes que trazem energia, propósito e empenho para o trabalho.

- Consciente dos desafios dos novos tempos (caracterizado por rápidas e constantes mudanças e pela incerteza), a liderança tem agora a função de ensinar e inspirar sua equipe.
- **Modelo de liderança inspiracional:**
  - encorajar as pessoas que trabalham a sua volta, motivando e envolvendo a todos,
  - se empenhar em construir um ambiente positivo,
  - proativo na inovação das dinâmicas de trabalho,
  - **possui convicção de propósitos e metas claras.**

# Características de um líder inspirador

- **Percepção clara de seus objetivos e propósitos;**
- **Autoconfiança;**
- **Esforço e dedicação;**
- **Calma e paciência;**
- **Facilidade para tomadas de decisões estratégicas;**
- **Delegação das tarefas conforme as competências de cada membro da equipe;**
- **Confiar nos colaboradores que estão a sua volta e abrir mão da autoridade algumas vezes.**
- **Capacidade de enxergar o conjunto, o sistema como um todo.**
- **Compartilha a visibilidade. Valoriza as pessoas por suas posturas, suas ideias e projetos.**





# Continuando a nossa caminhada...

- Tema: Obstáculos à construção de uma cultura colaborativa e inclusiva em sua escola / *Desafios da gestão e a(s) principais ferramentas de uma gestão escolar eficaz e eficiente – Parte 1*
- Nossos objetivos
  - Entender o que é clima escolar e compreender a importância do papel das lideranças em sua constituição.
  - Reconhecer a importância do propósito, missão e metas enquanto elementos essenciais para a construção e desenvolvimento da cultura colaborativa e um clima escolar satisfatório.
  - Conhecer algumas ferramentas, procedimentos e atitudes da gestão para fomentar o trabalho em equipe colaborativo.

**Dimensão  
política e  
social**

# O papel da liderança

*As pessoas não se inspiram pelo o quê se faz e sim no por quê se faz algo.”* (Mário Sérgio Cortella)

- A liderança é o processo de influência que passa por:
  - desenvolver estratégias para a construção de um [clima organizacional](#) satisfatório,
  - fomentar e extrair o que há de melhor em cada colaborador.
  - benefícios e [valorização das pessoas](#).
- **Motivação:** a equipe irá atingir o objetivo proposto apenas se estiver motivada. Por isso, estimular as pessoas é uma função essencial do líder. Assim, é necessário conhecer seus colaboradores, suas necessidades e aspirações, e trabalhar de forma a colaborar com estas demandas. Aproveitar o melhor de cada colaborador oportuniza [relacionamentos saudáveis](#) e energiza as equipes.
- **Ser o exemplo:** seus colaboradores irão se espelhar em você no dia a dia, tanto nas boas atitudes quanto nas ruins. Se você não confia no que faz, como acha que o seu time irá se comportar? Trabalhe da forma como gostaria de ver sua equipe trabalhando e demonstre sua satisfação com cada etapa concluída no processo.
- **Desenvolver as habilidades de comunicação assertiva, criatividade e inovação,** além da capacidade de aprender com os erros.

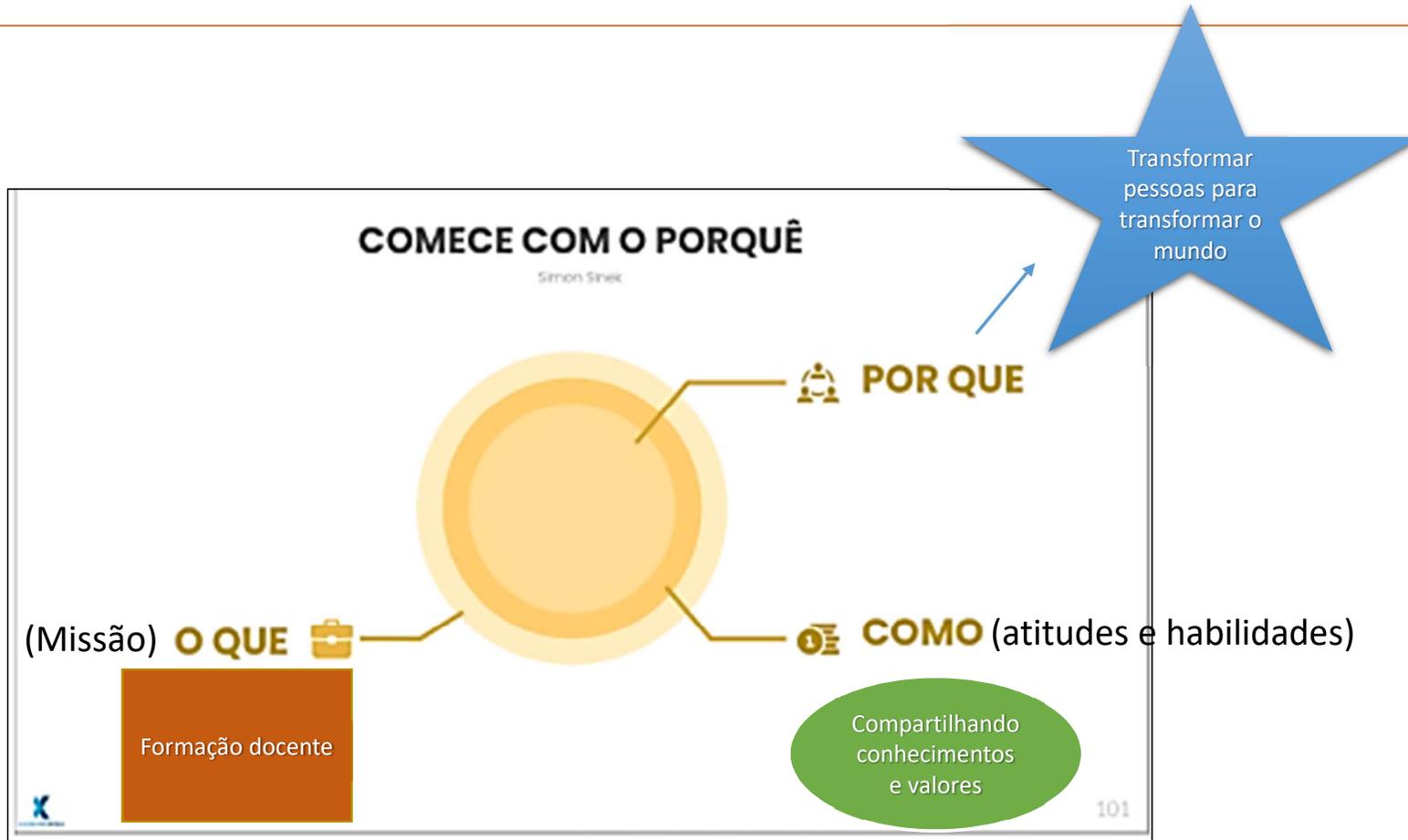
# Liderando uma equipe



1. **Visão:** criando e compartilhando um objetivo atraente, que gere confiança e encoraje o engajamento.
  2. **Foco:** orientando as equipes quanto ao conjunto de resultados mais relevante que precisam ser alcançados.
  3. **Harmonia:** promovendo o alinhamento do time e a solução de possíveis conflitos.
  4. **Orientação:** estabelecendo o grupo apropriado para o alcance dos objetivos e as expectativas individuais de cada membro do time.
  5. **Empoderamento:** encorajando e incentivando o engajamento dos colaboradores, permitindo que tenham também liberdade de movimentos e opinião.
  6. **Cocriação:** reconhecendo o poder da colaboração para alcançar resultados melhores.
  7. **Disposição de servir:** investindo nos talentos dos outros e alegrando-se com os êxitos e sucessos alcançados.
  8. **Patrocínio:** comprometendo-se a ajudar os outros a alcançarem suas maiores aspirações.
- **“Centralidade”:** é a capacidade de engajar a própria mente no ato de estar presente. Estudos demonstram, que independente do estilo de gestão e da personalidade, **a centralidade pode ser tida como uma habilidade universal da liderança inspiracional**, sendo considerada o atributo-chave ou uma precondição para inspirar outras pessoas.

*Ter um propósito é fundamental*

*“Um propósito é uma ideia que lhe traga tanta satisfação e prazer que você está disposto a dedicar a sua vida por ele.” (Jim LEONARD E Phil LAUL)*



# Diferença entre missão e propósito

## **missão**

- Missão responde o quê a organização faz;
- Missão relaciona-se com resultados;
- Missão é racional;
- Missão tem foco externo;
- Missão tem enfoque operacional;
- Missão se relaciona com clientes;
- Missão provoca envolvimento;

## **propósito**

- propósito responde por quê a organização faz o que faz;
- propósito relaciona-se com motivo para engajar as pessoas;
- propósito é emocional;
- propósito tem foco interno;
- propósito tem enfoque comportamental;
- propósito se relaciona com a equipe interna;
- propósito provoca pertencimento.

## PISTAS PARA SEU PROPÓSITO DE VIDA



O QUE  
VOCÊ AMA FAZER



O QUE  
É BOM FAZENDO



O QUE  
O MUNDO PRECISA

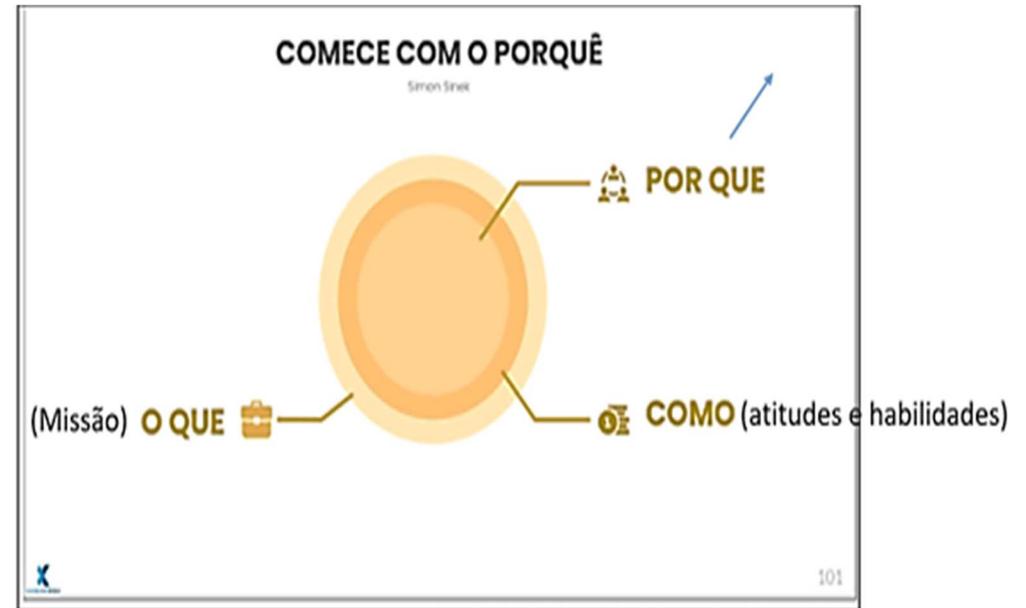
PATYPEGORIN.NET

## Exemplo de um propósito

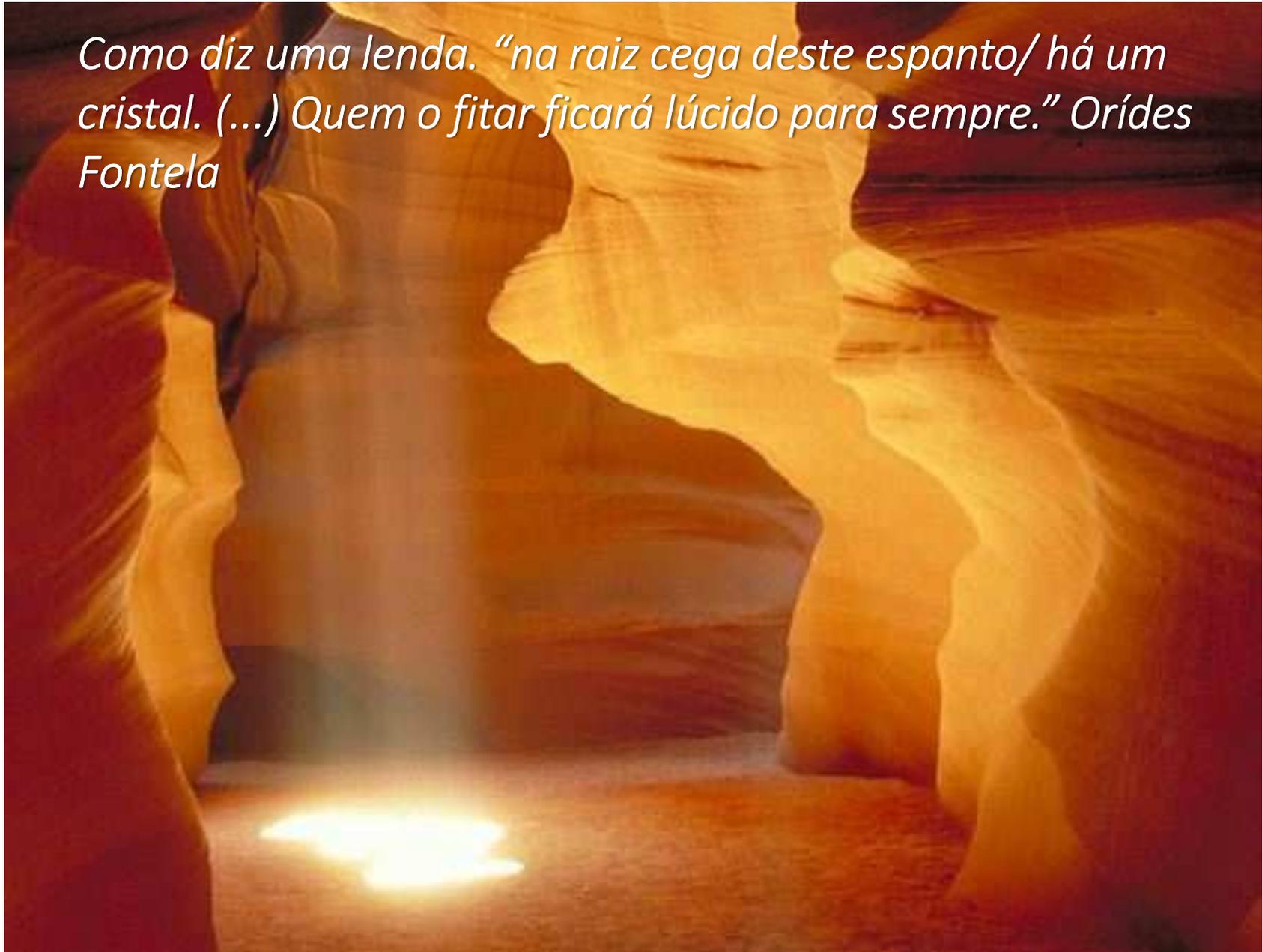
- [PROPÓSITO] *Contribuir para a construção de um mundo melhor baseado na cultura da paz e garantir os direitos da infância,* 
- [COMO] *compartilhando meus conhecimentos e valores por meio da educação e vivendo a ética do cuidado* 
- [MISSÃO] *através de projetos de formação docente.* 

## Atividade 1 (15 minutos): elaboração do seu propósito e missão

- Respire profundamente e silencie a mente...
- Pense e escreva qual é o seu maior desejo em relação ao mundo, ou seu país ou cidade...
- Lembre de duas atitudes, habilidades ou competência que você se orgulha possuir...
- Com base em seu desejo e utilizando as habilidades apontadas, escreva uma missão no atual exercício de sua função.



*Como diz uma lenda. “na raiz cega deste espanto/ há um cristal. (...) Quem o fitar ficará lúcido para sempre.” Orídes Fontela*



# O que é clima organizacional da escola?

- PERCEPÇÃO das pessoas sobre sua atmosfera de trabalho, ou seja, como o clima é vivido pelos trabalhadores
  - o clima reporta-se às percepções dos atores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização (BRUNET, 1995).
  - Determina a qualidade e a produtividade dos docentes e dos alunos.
  - O clima pode ser classificado em favorável ou desfavorável.
    - Favorável: quando se consideram situações positivas na escola, como por exemplo: motivação, empatia, gentileza, dedicação e entusiasmo.
    - Desfavorável: gera um ambiente mais pesado, com desmotivação, improdutividade, falta de interação, aumento de conflitos, entre outros.
- a) os atos e os comportamentos da direção são os determinantes principais do clima de uma organização;
  - b) as percepções têm conseqüências importantes sobre o comportamento dos empregados;
  - c) podem existir a coexistência de diferentes climas; no entanto, verifica-se geralmente uma certa partilha das percepções do clima organizacional entre o conjunto dos seus membros;
  - d) o clima é um elemento estável no tempo e evolui muito lentamente, baseando-se em variáveis relativamente permanentes; para modificar tem de se proceder alterações importantes nos próprios alicerces da instituição.

# As quatro dimensões do clima organizacional

- 1) *A autonomia individual* - inclui a responsabilidade individual, a independência dos indivíduos e a rigidez das normas organizacionais. O aspecto central desta dimensão é a possibilidade de cada um ser patrão de si mesmo, conversando algum poder de decisão;
- 2) *O grau de estrutura imposto pelo cargo* - o nível a que os objetivos e os métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados pela direção;
- 3) *O tipo de recompensas* - inclui os aspectos monetários e as possibilidades de promoção dos membros da instituição;
- 4) *A consideração, o calor e o apoio* - referem-se ao estímulo e ao apoio que a direção presta aos seus empregados.

# Como o clima se desenvolve?

## Causas do clima de trabalho

- 1) Estrutura - refere-se às características físicas, tais como a dimensão, os níveis hierárquicos ou a descrição das tarefas;
- 2) O processo organizacional - refere-se à forma como são geridos os recursos humanos, tais como: estilo de gestão, modos de comunicação e os modelos de resolução de conflitos;
- 3) As variáveis comportamentais - são os funcionamentos individuais e de grupo que desempenham um papel na produção do clima.

## Ciclo de retroalimentação do clima



Construindo  
uma equipe  
colaborativa  
e um clima  
escolar  
satisfatório



SINERGIA = esforço  
competente de promoção  
visando a melhoria do ensino

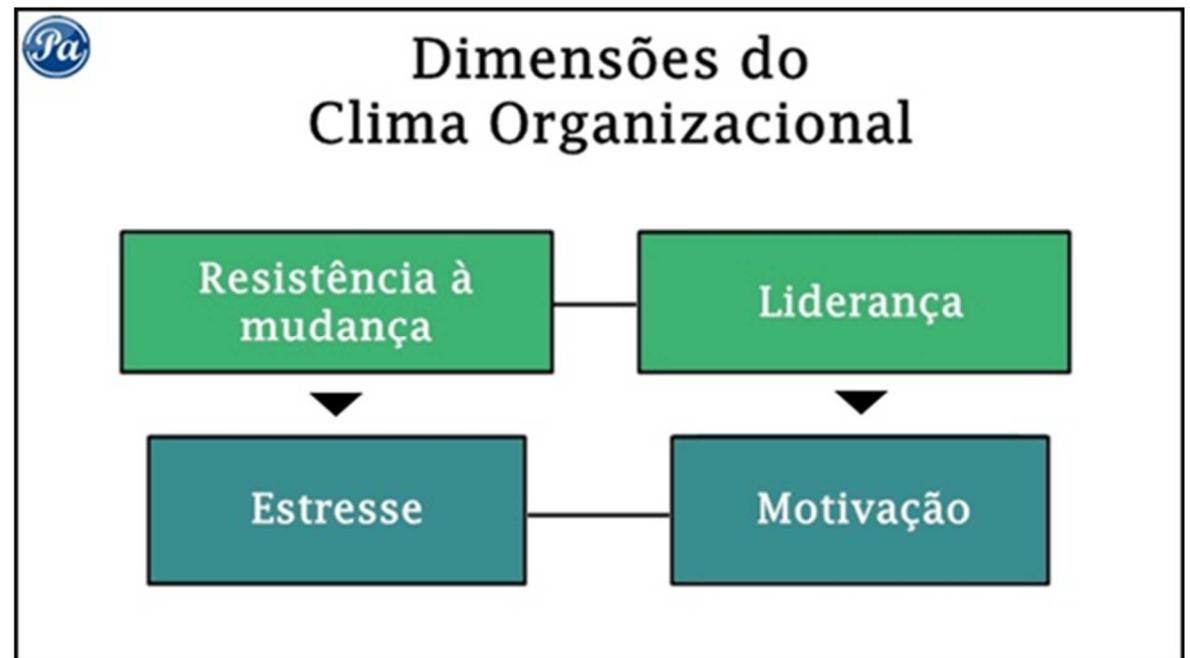


Obstáculos à construção de  
uma cultura colaborativa e  
inclusiva em sua escola

A mudança de paradigmas e da cultura são fundamentais

---

- para:
  - a mobilização e articulação do talento humano
  - desenvolver a sinergia coletiva
- Entretanto:
  - Como motivar a minha equipe para a mudança?
  - A falta de motivação é causa ou consequência?



# E se minha equipe estiver desmotivada?

---

- A falta de motivação é causa ou consequência?
  - Processos mal definidos;
  - pessoas colocadas nos lugares errados;
  - falta de conexão com os membros da equipe



ALERTA!  
ALERTA!  
ALERTA!

## SINAIS DE QUE O AMBIENTE TRABALHO NÃO ESTÁ SAUDÁVEL

@resultamaisconsultoria

- 1 FALHA NA COMUNICAÇÃO**

Falta de comunicação entre as pessoas. Informações centralizadas em um único grupo de pessoas. Pessoas do time não sabem das novidades e ações realizadas.
- 2 DESMOTIVAÇÃO DO TIME**

Os principais sinais são, reclamações frequentes, conflitos, fofocas, discussões, estagnação do time, excesso ou acúmulo de trabalho e a falta de cooperação entre as pessoas.
- 3 AUSÊNCIA DO MARKETING INTERNO**

Falta de cuidado e zelo pelas pessoas do time. Falta de ações voltadas as relações internas, falta de reconhecimento, falta de canais de comunicação, integrações e relaxamento da equipe.

ALERTA!

# Qual é a percepção de vocês sobre o clima de sua escola?

- Atividade 2: Trabalho em grupo por escola ou setor/órgão
- Instrumento: FOFA

**F** → **PONTOS FORTES**  
**O** → **OPORTUNIDADES**  
**F** → **PONTOS FRACOS**  
**A** → **AMEAÇAS**

- Etapas do trabalho:
  1. Escolher uma relatora e uma controladora do tempo
  2. Leitura do texto complementar
  3. Discutir e escolher uma das três dimensões 2 ou 3 ou 7 apontadas no texto e relacionar com a realidade de sua escola.
  4. Avaliar a dimensão escolhida e preencher o diagrama



Meiny Kamia

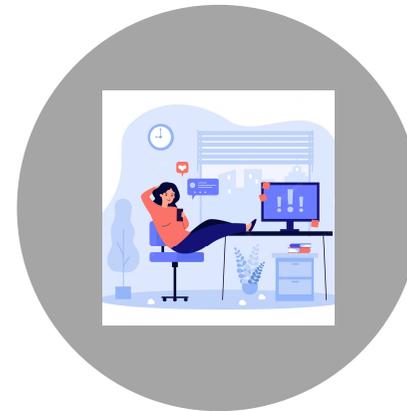
O desafio de  
motivar professores

# Os obstáculos e desafios

---



O COLEGA CENTRALIZADOR: PESSOAS QUE SIMPLEMENTE NÃO DELEGAM PORQUE NÃO CONFIAM NOS OUTROS OU TÊM MEDO DE PERDER ESPAÇO.



*BON VIVANT*: PESSOA QUE NÃO FOI FORJADA PARA O TRABALHO DURO, GOSTA DE MOLEZA.

# Obstáculos individuais

- Não possuir um projeto pessoal de vida;
- Encarar o trabalho como algo que não dá prazer;
- Ver os companheiros como meros “colegas”;
- Falta de Auto-conhecimento;
- Falta de um sentido maior com a profissão.



## Estratégias para o desenvolvimento de verdadeiras equipes de trabalho.

---

- Promover a discussão da missão, dos valores e dos limites dos indivíduos e da equipe.
- Conhecer os objetivos pessoais e profissionais de curto, médio e longo prazo de cada um dos integrantes. Saber para onde querem ir.
- Conhecer as competências de cada um dos integrantes.
- Criar ambiente que favoreça, permanentemente, a confiança, honestidade, respeito, o diálogo e o bom-humor.
- Definir com clareza os objetivos a serem alcançados.

Estratégias para o desenvolvimento de verdadeiras equipes de trabalho.





- 
- Conjugar os verbos na primeira pessoa do plural – NÓS.
  - Ter visão de futuro.
  - Aprimorar constantemente as relações interpessoais.
  - Focar nos resultados e nos relacionamentos.
  - Não criar expectativas muito altas. Estabelecer metas de curto prazo.

# Como construir a sinergia em sua equipe

---

“Uma pessoa só aceita uma mudança, de fato, quando percebe que será beneficiada no processo” – Mário Sérgio Cortella

---

Ações como workshops com jogos e dinâmicas que promovam o trabalho em times e **feedbacks individuais** e em grupo podem cooperar para a criação e a sustentação de equipes com sinergia.

# Como construir a sinergia em sua equipe

---

## 4 FORMAS

### DE MELHORAR SUAS REUNIÕES

01

#### DEFINA OS ASSUNTOS ANTES

A equipe se prepara melhor e contribui mais!



02

#### ESTIMULE AS CONTRIBUIÇÕES!

Um ambiente confortável é essencial.



03

#### FAÇA REUNIÕES CURTAS

30 a 50 min são suficientes para um encontro.



04

#### EVITE FOCAS

Seja claro e transparente sobre os assuntos.



# REFLEXÃO

- ▶ *“Existe um ditado que diz: ‘Quem planta tâmaras não colhe tâmaras’ isso porque as tamareiras levam de 80 à 90 anos para darem os primeiros frutos. Certa vez um jovem encontrou um senhor de idade plantando tâmaras e logo perguntou: porque o senhor planta tâmaras se o senhor não vai colher? O senhor respondeu: se todos pensassem como você, ninguém comeria tâmaras. Cultive, construa e plante ações que não sejam apenas para você, mas que sirvam para todos. Nossas ações hoje refletem o futuro... se não é tempo de colher, é tempo de semear.”*

# Algumas Referências

- BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. 2.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995, p.123-140.
- CUNHA e CUNHA. Estilos de gestão, cultura organizacional e desempenho escolar. **revista entreideias**, Salvador, v. 5, n. 1, p. 7-24, jan./jun. 2016
- <https://www.youtube.com/watch?v=vNzEfkv6rdg><https://blog.sigecloud.com.br/liderancas-influenciam-trabalho-equipe/> como motivar professores
- <https://www.somoseduacao.com.br/lideranca-inspiracional-na-escola/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=G2JERiUVu3g> – somos educação
- <https://www.youtube.com/watch?v=zG7y7gT9AV8> – diferença entre motivação e estímulo Mário Sérgio Cortella