



***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



- 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.

Colaborativa  
Inclusiva  
Identidade  
grupai

- (...) 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.

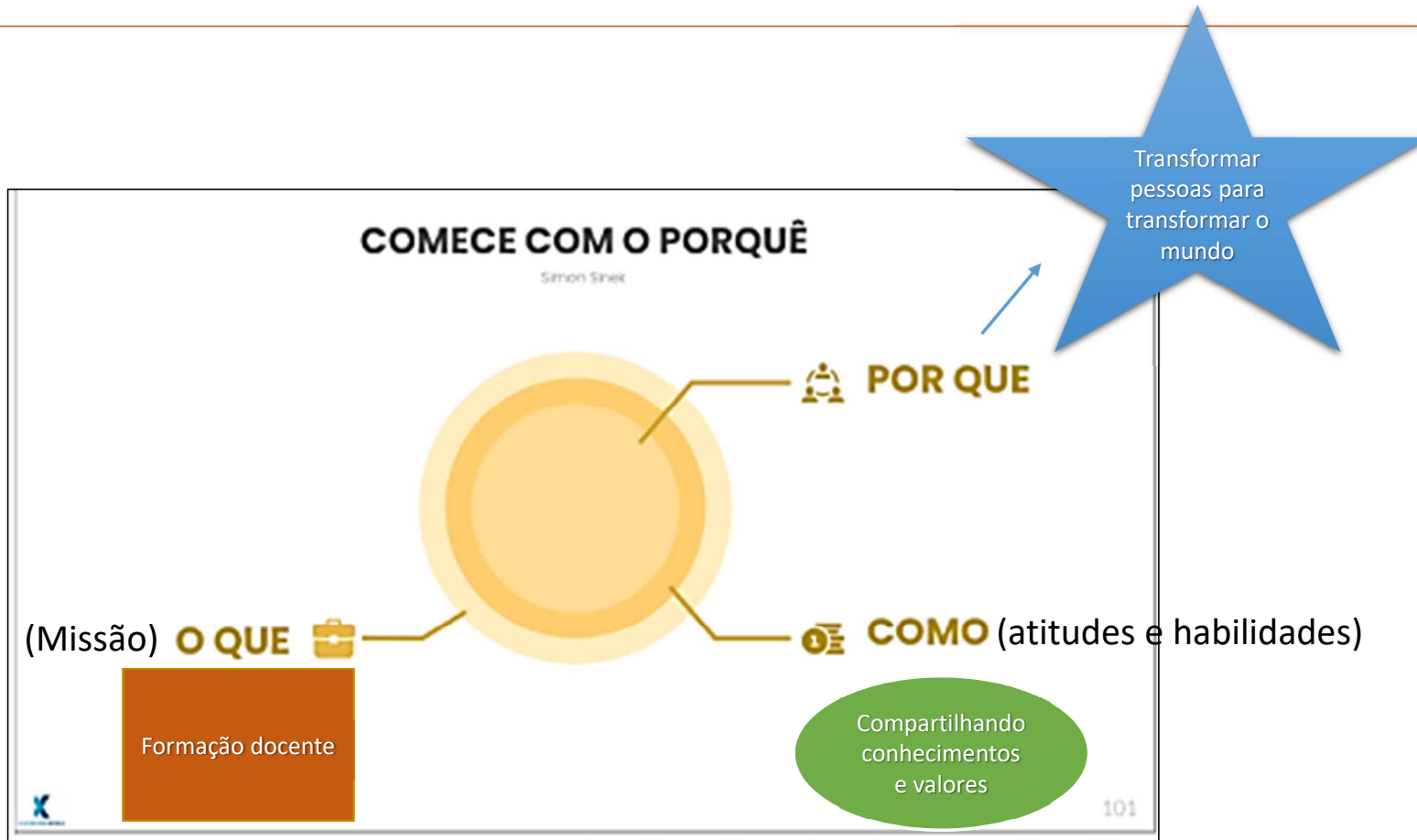
# Liderando uma equipe



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 devotar a sua vida por ele.” (Jim LEONARDE 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

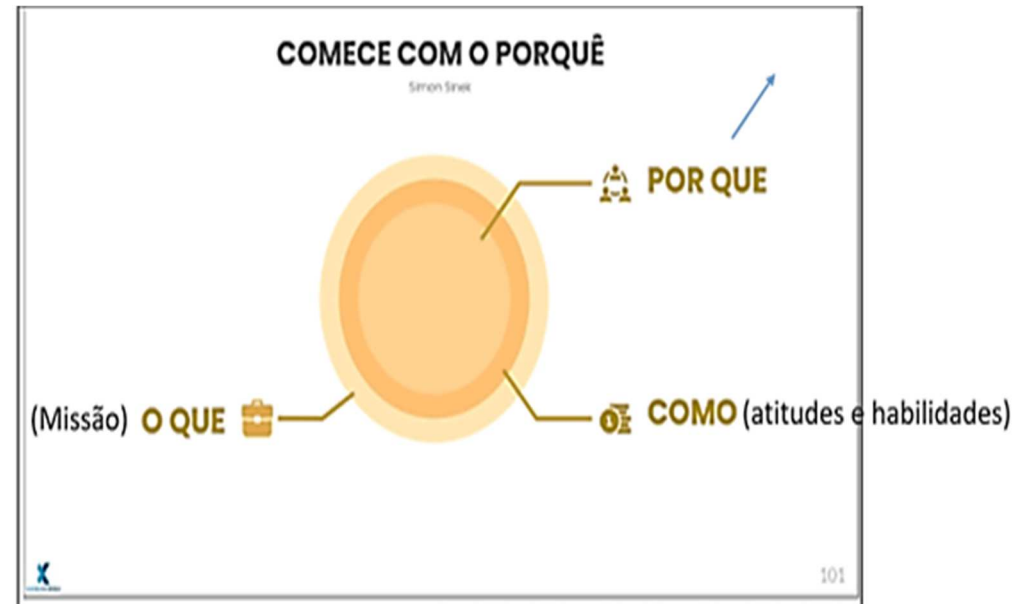
## Exemplo de um propósito

- [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.* 

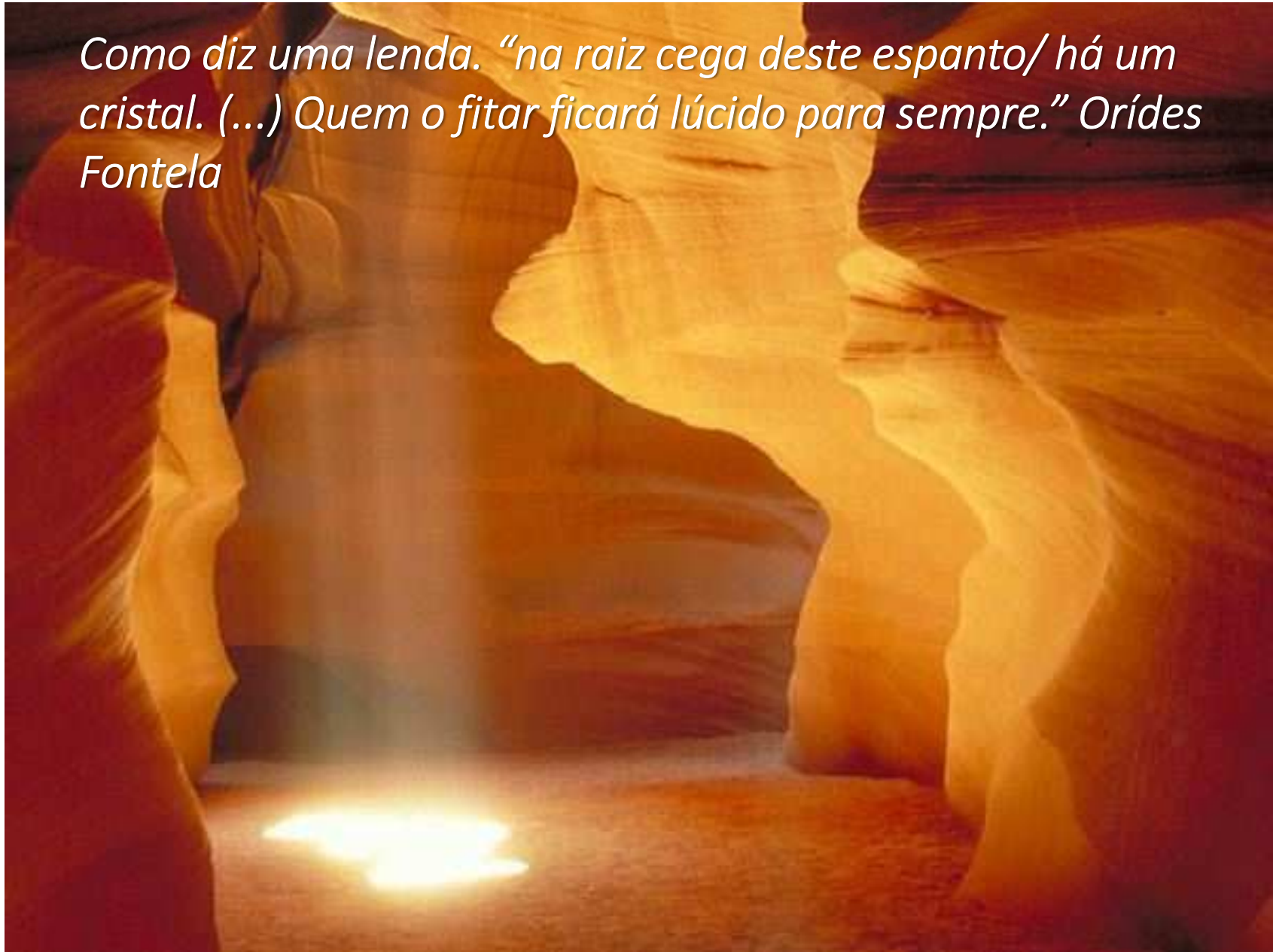
## Atividade 1 (15 minutos): elaboração do seu propósito e missão

---

- 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

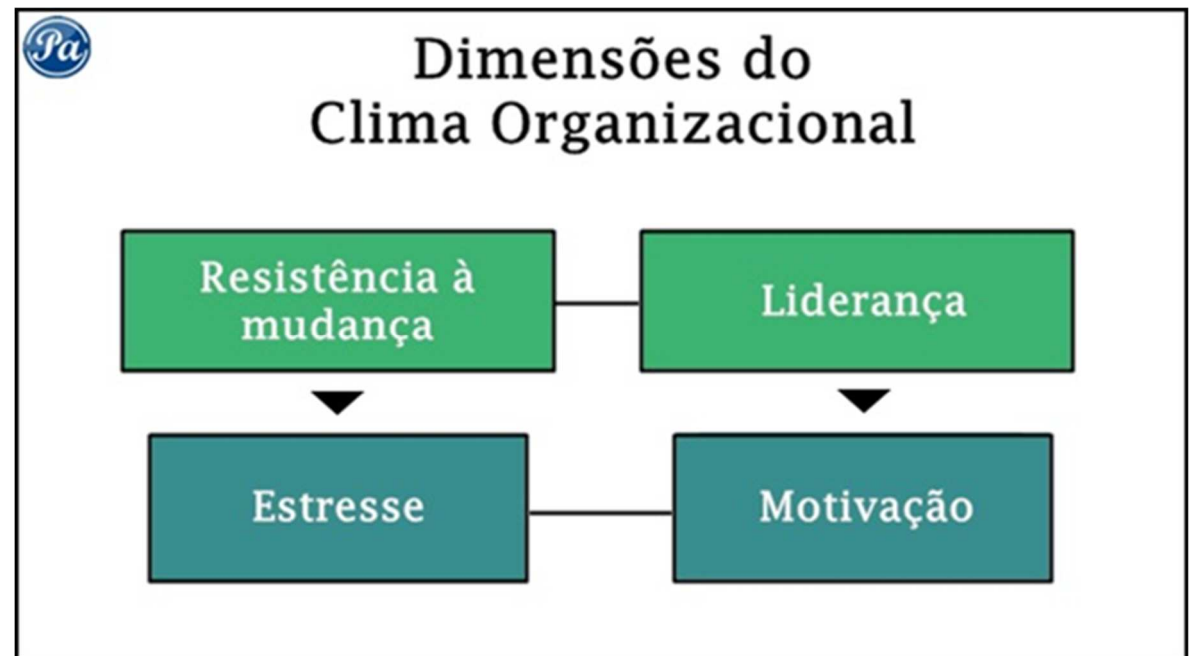


Obstáculos à construção de  
uma cultura colaborativa e  
inclusiva em sua escola

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**

**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.

**@resultamaisconsultoria**

**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



Meiry Kamia

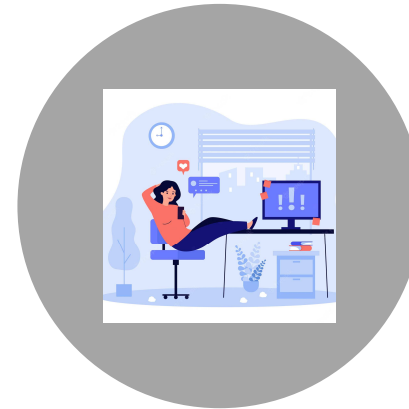
O desafio de  
motivar professores

# 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