



***Gestão escolar em tempos de incertezas:
os sentidos possíveis e as competências necessárias
AULA 6 – 14/09/2022***

Profa. Ms. Rosângela Teles

AUTOCONHECIMENTO



Objetivos dessa formação

- Sensibilizar-se para novas formas de relacionamento consigo, com o outro e com a comunidade na perspectiva de uma **Liderança para o século XXI** fundamentada na Cultura da Paz.
- Identificar e compreender sobre as principais causas dos conflitos humanos nos níveis pessoal e interpessoal do coletivo da escola com base na teoria de Clima organizacional escolar e desenvolver competências de gestão de conflitos.
- Conhecer as potencialidades do trabalho colaborativo para a construção de uma cultura da escola inclusiva e de relacionamentos pedagógico, político e ético sadios na instituição escolar.
- Discutir as vantagens de uma cultura de projetos para a melhoria dos processos da gestão escolar com ênfase no desenvolvimento de competências na construção de projetos de intervenção.



RESULTADOS ESPERADOS

- Refletir e identificar sobre as diferentes concepções e racionalidades da gestão de organizações escolares, oportunizando aprendizagens conceituais, metodológicas e atitudinais e de autoconhecimento pessoal e profissional.
- Sensibilizar as participantes sobre a importância de se fazer um trabalho educativo profundo sobre os valores necessários para uma saudável convivência entre todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e o meio ambiente social no entorno da instituição.
- Descobrir estratégias e tarefas necessárias à construção de um clima escolar favorável ao desenvolvimento de relações saudáveis e colaborativas baseadas na Cultura da Paz.

qual é o maior desafio do meu trabalho?



SER LÍDER no século XXI – tempos de incerteza

conhecer a si mesmo

saber trabalhar em equipe

lidar serenamente com as mudanças e pressões

ouvir sem julgar

ação focada em pessoas e resultados.

é servir e voltar o caminho para acolher cada liderado.

é aprender contínua e ensinar facilitando a aprendizagem dos outros.

é ter a visão sistêmica do Mundo, olhar o futuro

A trilha percorrida...

Tempos de incertezas

Dimensões
pessoal
política
pedagógica
técnica

Importância
do
autocuidado

Objetivo
e
valores
comuns

Conhecer e
caracterizar
a
comunidade

Gestão

- Liderança séc. XXI
- Educação séc. XXI

AUTOCONHECIMENTO

QUESTIONÁRIO:
ferramenta para
fazer diagnósticos
ou para auferir
percepções

Ser gestor

- Função
- Papeis
- Competências

BUSCAR A CAUSA RAIZ
DOS PROBLEMAS

FICHA ANALÍTICA
Ferramenta para
analisar
conflitos

Cultura
colaborativa

- Colaboração =
sucesso escolar
- Papel do gestor na
construção do
clima escolar
favorável

DIMENSÃO PESSOAL

DINÂMICA DO PROPÓSITO
Ferramenta para o gestor
planejar
ações de desenvolvimento
pessoal e profissional

Clima escolar e o
trabalho em equipe

- procedimentos e
atitudes da gestão
para fomentar o
trabalho em
equipe
colaborativo.

DIMENSÃO POLÍTICA-SOCIAL

FOFA
Ferramenta para diagnosticar
obstáculos, potencialidades e
oportunidades na construção
do clima escolar favorável

Integração escola-
família-comunidade

- Contextualização
sócio-histórica
- Como ampliar os
espaços para
debates e
participação
- Sugestões para
reuniões, PDI

DIMENSÃO POLÍTICA-SOCIAL

DEBATE
Dinâmica para fomentar
discussão com docentes
e ou famílias em reuniões

Tema: A gestão de conflitos

• OBJETIVOS

- Identificar e distinguir as manifestações e motivos dos comportamentos conflituosos entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar.
- Reconhecer-se como um gestor de conflitos na escola e a lidar com eles de forma mediada para que os conflitos não cresçam, mas sejam a oportunidade de desenvolvimento das relações humanas.
- Desenvolver habilidades de prevenção de situações de conflito na escola.
- Saber identificar situações e comportamentos conflituosos sobre os quais precise intervir.
- Sensibilizar sobre a importância da dimensão afetiva no processo de mediação de conflitos – A ESCUTA ATIVA e a COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA
- Explorar coletivamente o sentido da experiência vivida na formação.

Dinâmica e atividades

- 1º momento
- 08h00-08h15
 - Dinâmica de integração e “quebra-gelo” – “valsa rítmica”
- 08h15-08h25
 - Retrospectiva do curso até o momento
- 08h25-08h30
 - Introdução: a mediação de conflitos
- 08h30-09h20
 - Painel integrado (7 min./grupo)

- 2º momento: análise e proposição de mediação de conflito – ampliando o olhar
- 09h30-09h40
 - Exposição: ampliando o olhar sobre os conflitos – emoções e necessidades básicas
- 09h40-10h00
 - GT: simulação de um conflito
- 10h00-10h45
 - Apresentação dos grupos
- 10h45-11h00
 - Informes da coordenação

O que é gestão de conflitos?

É a possibilidade de acertar ou errar que nos dá a capacidade de escolher entre ideias e caminhos diferentes.

COMPETÊNCIA

- a capacidade de prever tensões
- identificar as fontes
- impedir o crescimento dos desacordos
- encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas

RESULTADOS

- Desenvolver competências individuais e de equipe é a alternativa construtiva de gestão dos conflitos interpessoais.
- Contribuem para o fortalecimento da cultura de um grupo e servem como anteparo, impedindo que o conflito progrida.

Níveis de gravidade de um conflito

- Segundo Chiavenato (1999), de três formas:
 - 1) **conflito percebido ou latente**: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
 - 2) **conflito experienciado ou velado**: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
 - 3) **conflito manifestado ou aberto**: quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Painel Integrado: *saberes necessários para uma gestão de conflitos eficaz*

- Grupo A: repercussão e estilos de mediação dos conflitos
- Grupo B: como desenvolver a Escuta ativa
- Grupo C: a comunicação empática não-violenta
- Grupo D: como lidar com pessoas viciadas em conflito (pessoas difíceis)
- Grupo E: pessoas que nunca entram em conflito
- Grupo F: atitudes que nunca devem ser adotadas diante de um momento de conflito

- **ORIENTAÇÕES:** Cada grupo terá 07 minutos para apresentar

Gerir conflitos = gestão de pessoas

- a gestão de pessoas envolve **aspectos subjetivos ou inconscientes**, sendo assim é importante considerar esses elementos sutis envolvidos no processo.
 - a gestão dessas relações, muitas vezes, é resultante mais da visão do gestor e de sua motivação.
- Paradigmas dos conflitos: diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar + cultura da competição = disputa de poder.
- Princípios que não podem ser esquecidos: ética, cooperação, responsabilidade, respeito, companheirismo.
- As tensões que ocorrem podem adquirir valor educativo se forem consideradas como ponto de partida para reflexões sobre a prática.

Escola também
forma o caráter
humano

Os conflitos geram repercussão

POSITIVAS

- servem de termômetro e indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado”;
- atuam como molas propulsoras do crescimento individual e organizacional;
- funcionam como catalisadores para atingir metas;
- são bons elementos de socialização, oferecendo aos participantes de uma equipe a sensação de envolvimento com alguma causa;
- proporcionam a união de equipes em busca de soluções e motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto;
- levam à descoberta de novidades que resultem em benefícios para a empresa.

NEGATIVAS

- causam tensão excessiva nos envolvidos, provocando danos físicos e mentais;
- criam ambientes improdutivos, gerados por desmotivação e incertezas;
- desviam a atenção dos reais objetivos;
- prolongam-se por tempo demais sem solução, causando desgaste nas partes envolvidas, mobilização de recursos e perda de produtividade;
- distorcem comportamentos individuais;
- criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços.

Assertividade = APLICAR O ESTILO MAIS ADEQUADO



Estilos de lidar com conflitos

Positivo quando:

- os assuntos não são significantes;
- as informações de que dispomos não são suficientes para resolvê-los;
- não temos poder para solucioná-los;
- existe outro indivíduo mais capacitado para resolver o problema em questão.

Revela-se positivo quando:

- o objetivo é o mesmo – a divergência ocorre apenas no modo de atingi-lo;
- existe a necessidade de se obter um consenso;
- há disponibilidade de tempo para amplos debates;
- não existem interesses pessoais envolvidos.

Quando existe grande carga emocional entre as partes envolvidas;

- for necessário manter a harmonia;
- o conflito existente for pautado na personalidade dos envolvidos e na discordância de ideias e opiniões

Revela-se positivo quando:

- é essencial a existência de um acordo;
- os pontos de vista são muito diferentes.

Positivo quando a emergência da situação exige uma ação imediata;

- as consequências de uma “derrota” são desastrosas.



Para mediar conflitos

- Considere os **afetos** ;
- Esclareça **posições** e **percepções**;
- Estimule o **diálogo** e a solução colaborativa;
- **Ouça** todos os envolvidos;
- Compartilhe **decisões**;
- Demonstre **posições**;
- Indique metas e **objetivos**;
- Focalize **necessidades**;
- Aprenda com o passado olhando para o futuro;
- **Planeje**;
- Estabeleça **acordos**.

Comunicar-se de forma empática e não violenta



O QUE ATRAPALHA A CONVERSA EMPÁTICA

- ≠ julgar o outro – avaliar segundo nosso próprio paradigma.
- ≠ Interpretar segundo nossa perspectiva.
- ≠ Aconselhar de acordo com meus valores.
- ≠ colocar-se na defensiva, justificando-se ou culpando fatos/agentes externos.
- ≠ buscar “vencer” um debate com o interlocutor e provar seu ponto de vista.
- ≠ Querer ser compreendido antes de compreender.



Acolhimento das necessidades do outro

- *percepção do que a pessoa está comunicando com a agressividade, o cinismo, a indiferença. É sabido que por trás desses comportamentos há uma dor muito grande, que a pessoa tenta mascarar.*

Regras da comunicação empática

1. OUVIR O OUTRO SEM NENHUM TIPO DE PRECONCEITO

- ♥ Ser claro e objetivo sem perder a educação e gentileza.
- ♥ Faça observações e não avaliações, isto é, diga sobre fatos, sem envolver julgamentos ou avaliações pessoais.
- ♥ Sempre conjugue o verbo na primeira pessoa do singular.
- ♥ Ao invés de acusar o outro por atos com os quais não concordamos, dizer como nos sentimos diante deles.
- ♥ Exponha seu ponto de vista ou necessidade (“quando observo *isso*, sinto *isso*, pois tenho necessidade *disso*, então gostaria que você fizesse *aquilo*”).
- ♥ Busque o consenso – o caminho do meio.



Pessoas viciadas em conflitos



- perfil muito específico que se caracteriza por um comportamento orientado apenas para desestabilizar, quebrar o equilíbrio.
- Seu estilo de pensamento é tudo ou nada.
- Baixa eficácia no controle emocional.
- **Desestabilizam ambientes e pessoas.**
Especialistas em espalhar rumores, criticar, empregar comportamentos de dominação, de humilhação, de ofensa contínua.
- Não suportam frustração e buscam culpados.
- Seus pensamentos estão sempre dominados por emoções negativas.
- Apresentam incapacidade para refletir sobre o próprio comportamento.
- **Dificuldade de ter empatia com os outros.**
- Evitam qualquer tipo de responsabilidade pelo problema ou por procurar uma solução.

Como lidar com pessoas viciadas em conflito?

- Evite considerar as reações como algo estritamente pessoal, pois na realidade, esse perfil está em conflito [consigo mesmo](#).
- Não nos deixemos levar pelas tempestades e nos limitemos a identificá-las para desativar o impacto que possam ter em nós.
- **Aja como se você não estivesse tentando convencer essa pessoa.** Ao invés de dizer o que quer que a pessoa faça, diga que algum conhecido seu agiu desse modo (ou de um modo parecido, mas um pouco pior). Isso fará com que seu interlocutor “aperfeiçoe” a ideia e atribua o mérito a si mesmo, por saber que ele foi a primeira pessoa a ter aquela ideia daquela forma.
- Esperar a pessoa estabilizar suas emoções antes de retomar o assunto.
- **Elimine as Objeções Antes de Aparecerem:** Ao apresentar uma ideia para alguém, se pergunte o que poderia impedir essa pessoa de aceitar sua ideia, quando for apresentar a ideia, brevemente fale sobre as objeções e diga por que elas não devem ser consideradas.
- **Fale como se aquela informação fosse óbvia e banal.** É importante que você diga isso de uma forma que não pareça que você está ofendendo a outra pessoa, mas sim de uma forma que pareça que aquela ideia é tão óbvia que você até acha que a pessoa tem a mesma opinião.
- Ajude a pessoa a imaginar como será depois de aceitar sua ideia ou opinião, e fazer as coisas que você está sugerindo.



Porque tem gente que odeia entrar em conflito; Evitar conflito faz mal;

- As origens para atitudes de fuga e evitação podem variar muito:
 - vontade de não desagradar o outro (por precisar sempre da sua aprovação)
 - não querer ser visto como alguém agressivo que não tem autocontrole.
 - medo de ser julgado ou a percepção de ser avaliado, a ponto de preferir se calar, ainda que discorde do que foi dito.

- é um comportamento comum àqueles que foram muito protegidos e não aprenderam a lidar com contextos desafiadores ou estressantes",
- "Existem casos nos quais a pessoa catastrofiza as consequências de um conflito e não se expõe para minimizar os riscos.
- Pode acontecer também de filhos que crescem com pais verbalizando que discutir é feio e arriscado
- Ainda é possível que a origem para fugir de conflitos esteja em situações traumáticas vividas ou assistidas pela pessoa em determinado momento da vida, ou simplesmente seja uma questão de temperamento.
- Abrange uma tendência inata a ser mais passivo, ao aceitar a opinião ou decisão do outro sem questionar, e depois até sentir raiva de si mesmo por não ter se posicionado.

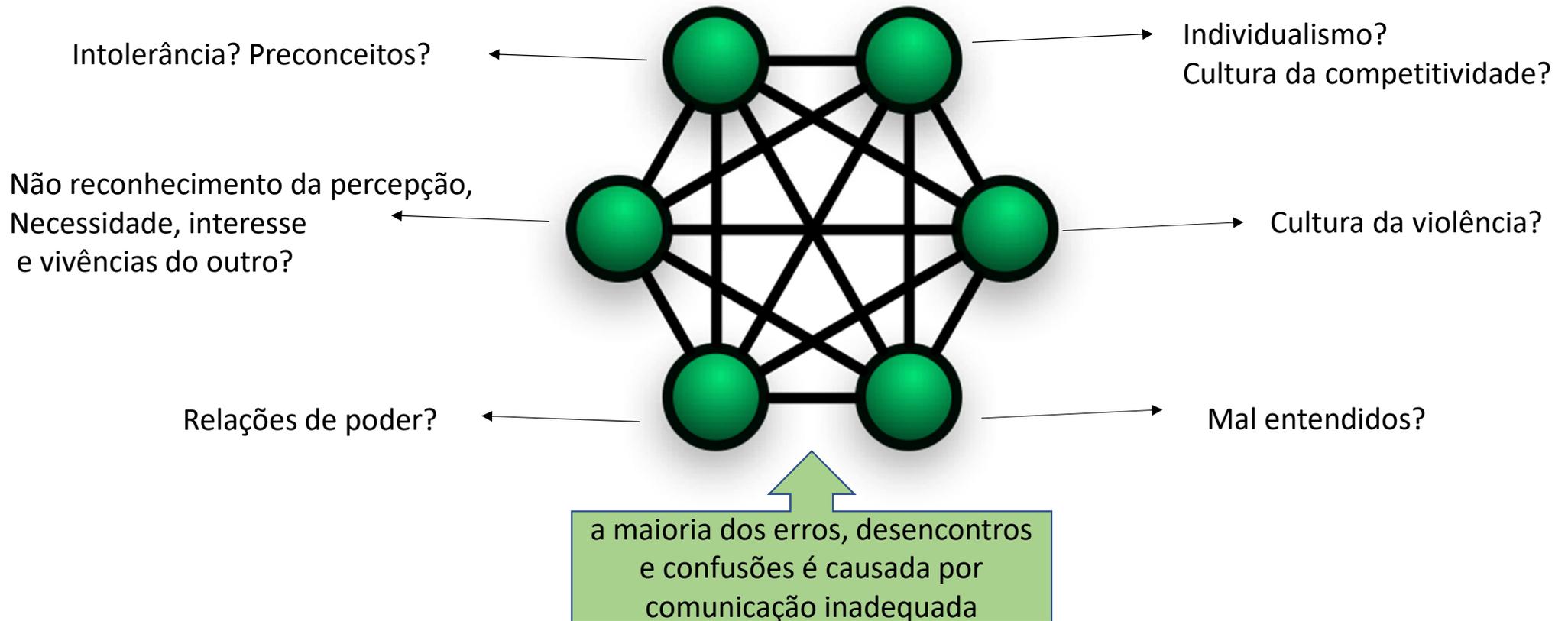
Valorize a pessoa e busque a sua opinião em momentos particulares, demonstrando o quanto você reconhece sua importância na equipe.



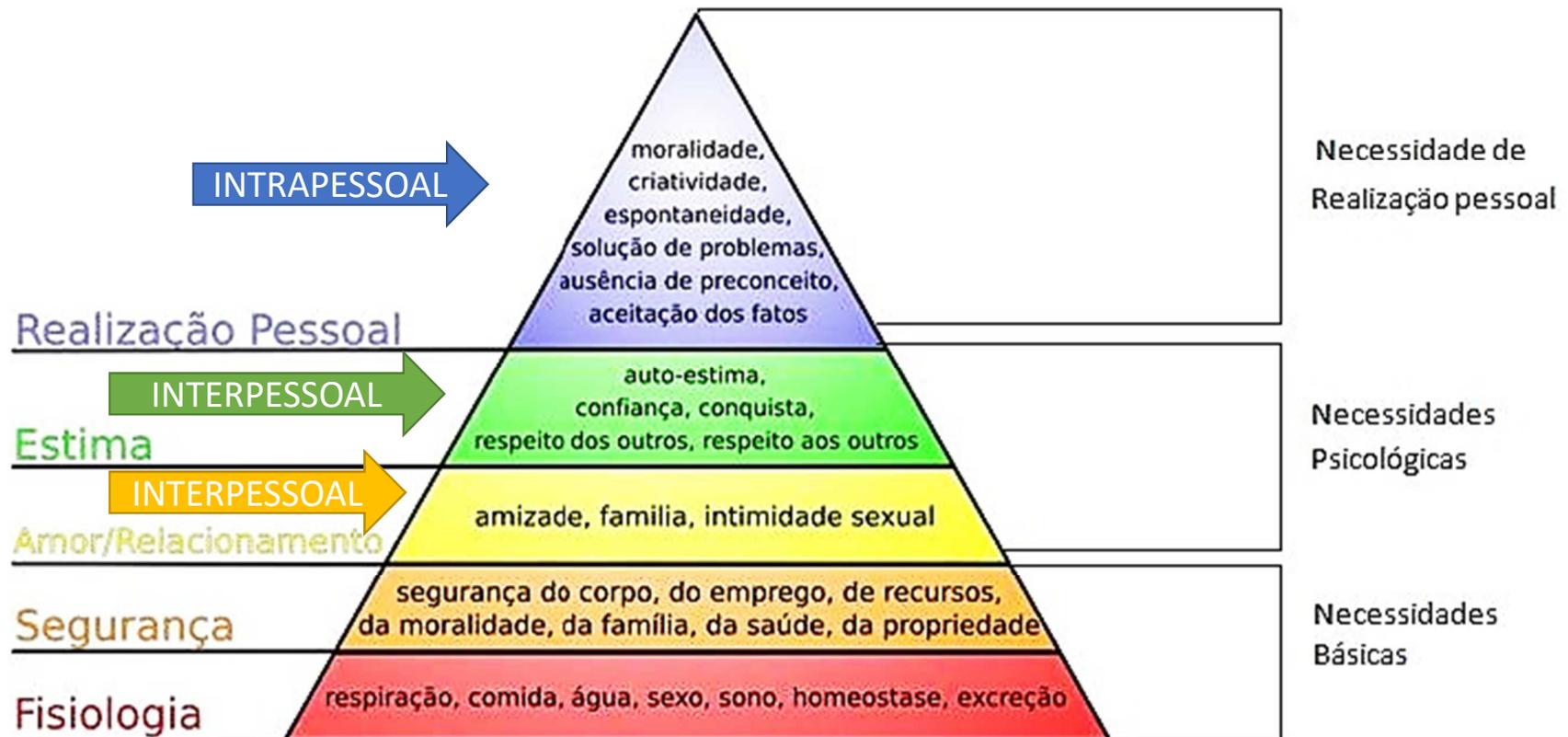
Diante dos conflitos, Não faça isso:

- Fazer "Vista grossa" diante do fato e acreditar que tudo vai ser resolvido entre os funcionários, como se fosse uma "briguinha" de crianças.
- Ignorar os sinais comportamentais que a equipe expressa quando um conflito está presente no ambiente de trabalho.
- Jogar a responsabilidade de lidar com a situação para terceiros.
- Ser parcial e tomar "partido".
- Postergar a conversa com as partes envolvidas no conflito .
- Não ouvir os dois lados envolvidos com a mesma abertura pertinente a uma liderança.
- Deixar de estimular o diálogo entre as pessoas ligadas diretamente à situação conflitante.
- Mostrar-se inseguro diante dos fatos e tomar uma decisão precipitada, influenciado pela vontade de ver o término do conflito.
- Perder a oportunidade de apresentar seu posicionamento como líder, para as partes envolvidas no conflito.

Quando falamos de conflito, do que exatamente estamos falando?

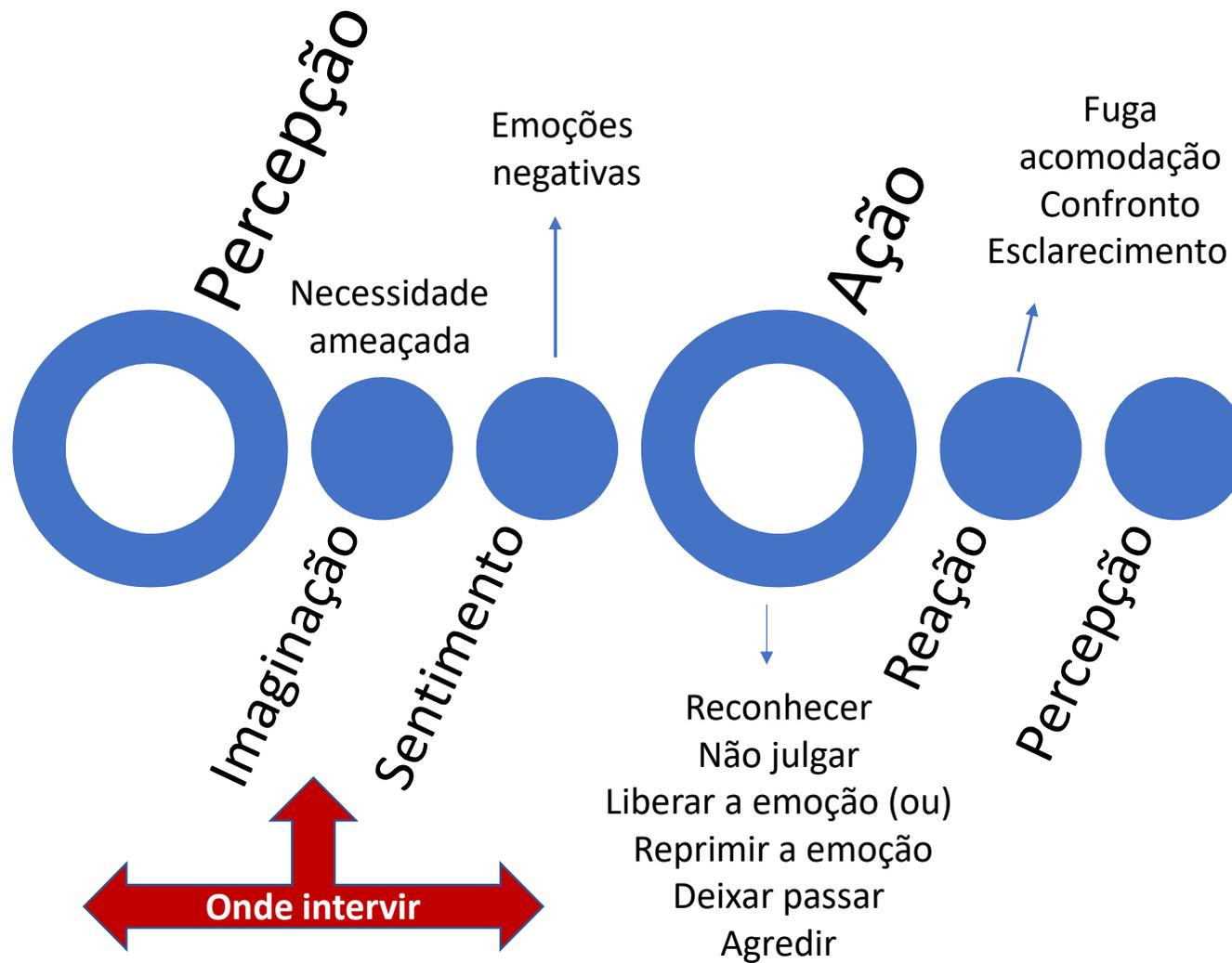


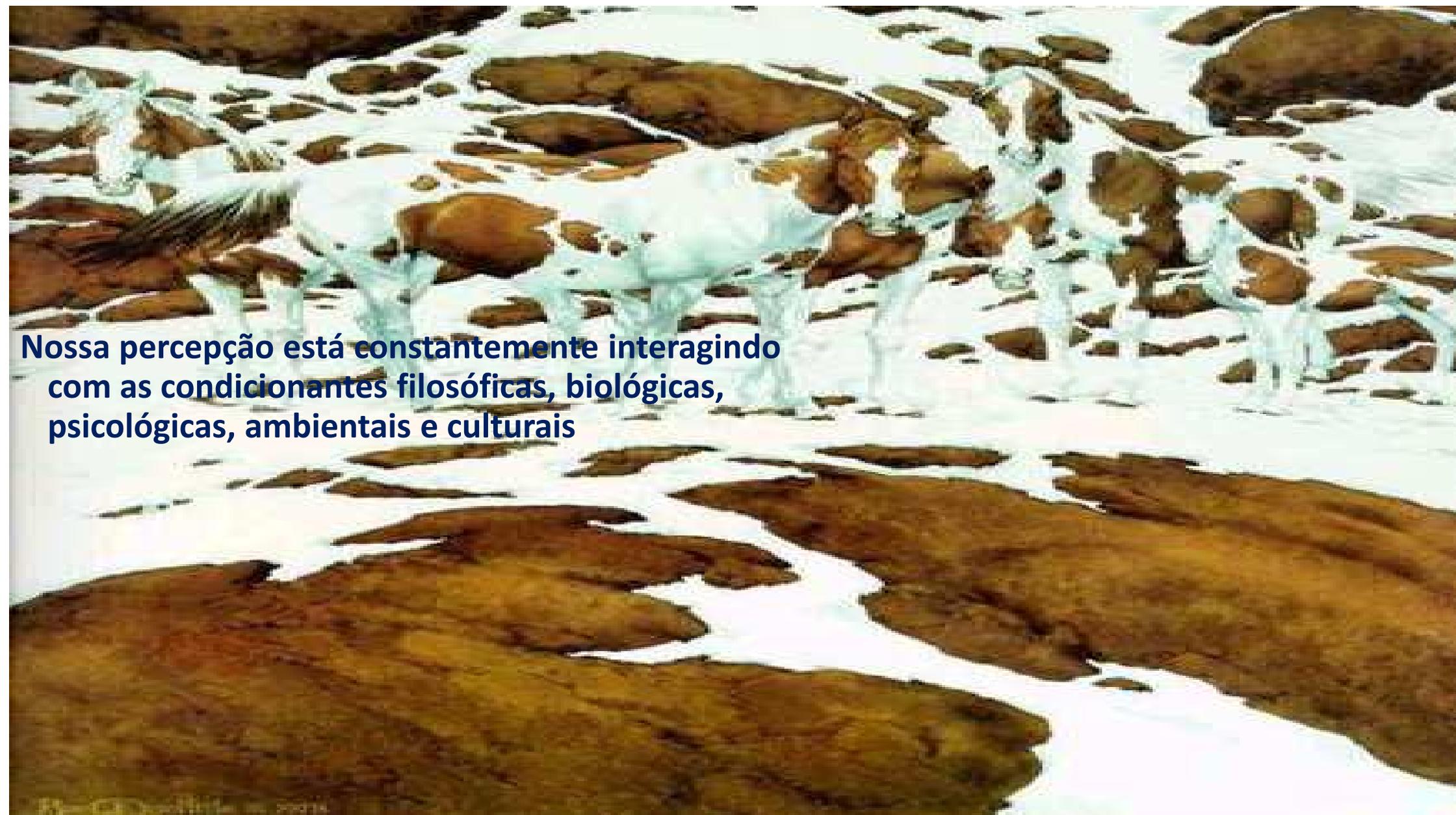
Na causa raiz de todo conflito existem percepções (reais ou imaginárias) de ameaças às nossas necessidades humanas básicas





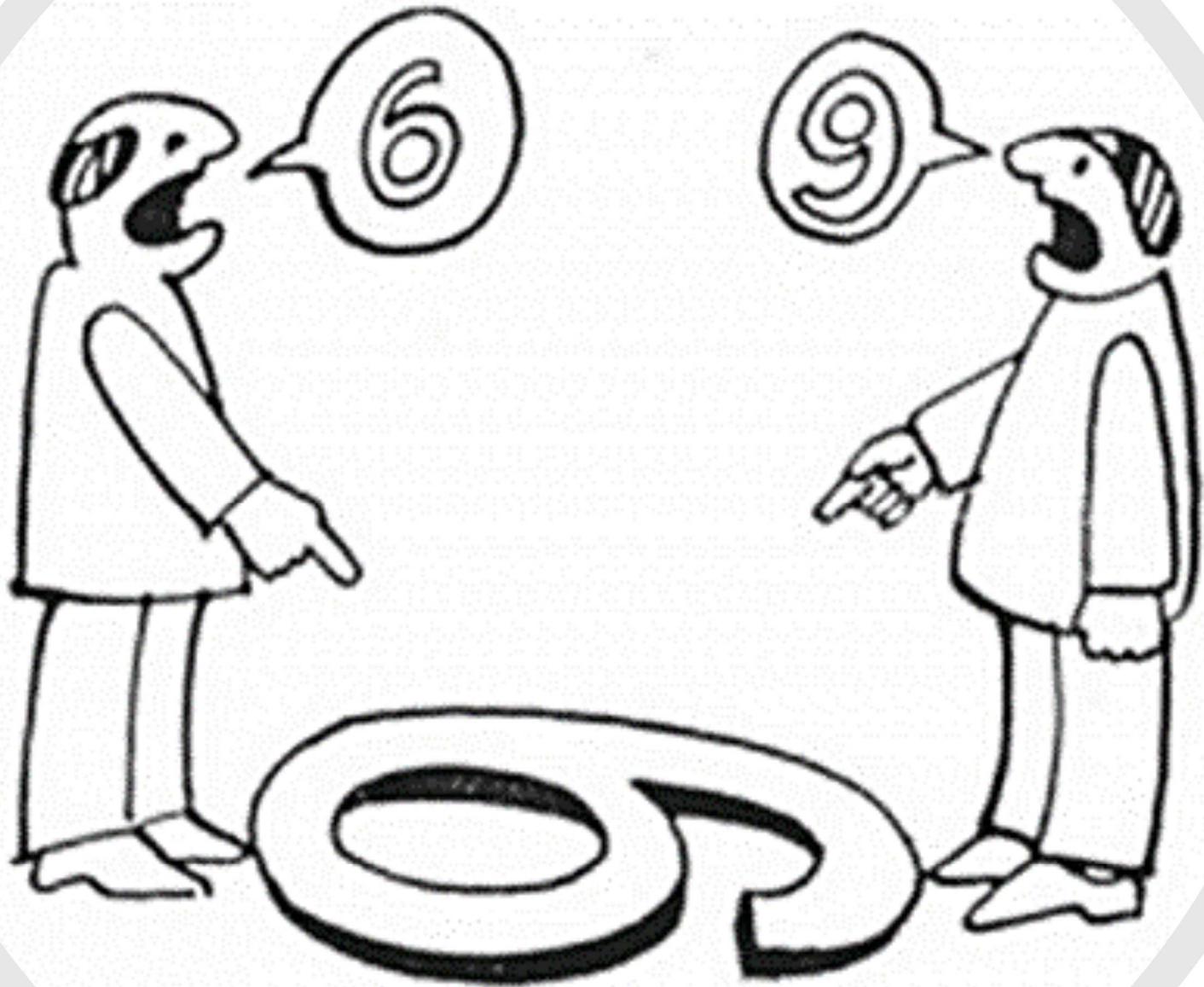
A dinâmica do conflito





Nossa percepção está constantemente interagindo com as condicionantes filosóficas, biológicas, psicológicas, ambientais e culturais

050



ESCOLA	Ensinos fundamental e Infantil	Educação Infantil	Ensino fundamental	Educação Infantil	Ensino Fundamental
SUJEITOS DO CONFLITO	Entre funcionários ou docentes com as gestoras	Entre as colegas ou pares (inclusive entre a equipe de gestão)	Entre alunos e as professoras	Entre membros da escola e as famílias dos alunos	Entre os alunos
SITUAÇÃO CONFLITANTE	Resistência a regras ou atividades	Competição entre equipes dos turnos	Suposto desinteresse dos alunos	Resistência a regras	Agressão verbal
CONSEQUÊNCIAS	Conversa paralela	Desorganização	Desmotivação dos docentes	Desorganização da rotina	Bullying
	Não cumprimento das tarefas	Ineficácia			Agressão vias de fato
		Mal-estar			



GT - Ampliando o olhar sobre os conflitos

SIMULANDO UMA MEDIAÇÃO DE GESTÃO DE CONFLITOS

- 1. Formar grupos por escola**
- O grupo receberá uma situação de conflito na qual terá 20 minutos para preparar uma mediação, considerando as instruções contidas no paper.

Conclusão

- Os conflitos não são obrigatoriamente fenômenos negativos;
- Os conflitos obrigam a leituras contextualizadas sobre o seu impacto, a sua origem e o modo como se revelam;
- A atitude mais valiosa para uma boa gestão de conflitos é a **Escuta ativa empática.**

