

FORÇA DA EQUIPE: GESTÃO COMPARTILHADA COMO UM DIFERENCIAL DE QUALIDADE

I PARTE

Coordenação
Katia Siqueira de Freitas

Organização e concepção e elaboração
Valdinei Costa Souza¹

Colaboração
Equipe PGP/LIDERE 1995-2001

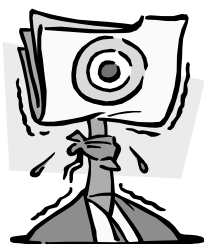
¹ Administradora – UFBA. Especialista em educação de jovens e adultos. Mestranda em Administração Pública – UnB.

A FORÇA DA EQUIPE: GESTÃO COMPARTILHADA COMO UM DIFERENCIAL DE QUALIDADE

A escola é uma organização que combina esforços individuais de pais, alunos, professores, funcionários (da escola e das secretarias de educação estadual e municipal), diretor, coordenadores pedagógicos e membros da comunidade para realizar o propósito coletivo da educação. A exemplo de outras organizações a escola possui características fundamentais que a distingue de grupamentos humanos como a família, equipe de consumidores ou de amigos; são elas: propósito, divisão do trabalho e coordenação.

O que diferencia a *organização* escolar de outros equipes sociais é a existência de um objetivo definido e compartilhado por todos (educar pessoas), a contribuição individual para a realização desse objetivo (ensino, aprendizagem, apoio pedagógico, orientação, apoio administrativo, incentivo, acompanhamento familiar...) e a harmonização das diversas contribuições individuais (coordenação de esforços).

Como a escola, outros tipos de organizações existem porque algumas atividades não podem ser realizadas por um único indivíduo, ou ainda, porque algumas pessoas descobrem que, se unirem suas forças, conseguirão fazer coisas mais fáceis e melhor. Por isso existem escolas, indústrias, fazendas, creches... Independentemente do propósito capitalista do lucro, as *organizações* existem porque têm uma missão social a cumprir. A missão da escola é educar, preparando o cidadão e o profissional para a vida em sociedade.



As escolas têm missões diferenciadas: algumas estão voltadas para a formação técnica; outras para a alfabetização de adultos, outras para a de crianças. E a sua escola? Ela existe para quê?

Dessa forma, podemos entender uma organização como um grupamento humano organizado por regras próprias, dotado de recursos materiais e tecnológicos com vistas a atingir determinados objetivos. Mas como garantir a criação e permanência dessa equipe organizada? Como dar vida, concretizar os objetivos dessa equipe?

Para que a organização efetivamente exista, torna-se necessário *tomar decisões* sobre a utilização dos recursos disponíveis e sobre os próprios objetivos organizacionais. Esse processo é chamado *administração*. Para ter vida a organização precisa ser administrada, gerida. Administrar uma organização seja ela escolar ou de qualquer outro tipo, envolve, segundo Maximiano (1995), quatro tipos de decisões:

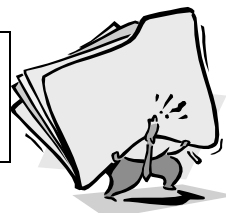
- a) *Planejamento*: definir objetivos, atividades e recursos.
- b) *Organização*: definir o trabalho a ser realizado, os responsáveis pela realização e a alocação dos recursos disponíveis.
- c) *Direção*: mobilizar as pessoas para realização das atividades que levarão aos objetivos.
- d) *Controle*: assegurar a realização dos objetivos e identificar a necessidade de modificá-los.

Tomar decisões é a essência da atividade administrativa. É o que provoca o movimento da estrutura organizacional em busca dos seus objetivos. Em virtude disso, muitas vezes tende-se a centrar na figura do líder (presidente da empresa, diretor de escola...) o sucesso ou fracasso da organização. O líder é quem decide. Uma administração ou gestão desse tipo, centralizada em uma pessoa, é chamada de

diretiva. Nela, o líder estabelece os objetivos de toda a organização, define o que vai ser realizado, por quem, quando e com que recursos. Ele dirige as pessoas para que cumpram o que foi estabelecido e verifica se o que foi determinado efetivamente foi realizado. Existe uma clara divisão entre quem manda e quem obedece.

Contudo, a administração não precisa ser desse jeito. A figura do líder é importante, mas isso não impede que a administração seja exercida de forma participativa: os objetivos da organização são definidos pela equipe que a forma, existe participação nas definições sobre as atividades que serão desempenhadas, bem como no desenvolvimento das mesmas e dos recursos que serão nelas alocados; a mobilização para a realização das atividades não é diretiva e o controle da realização dos objetivos organizacionais é exercido por todos.

Na sua escola a administração é participativa ou diretiva? O líder é responsável por tudo? O que você acha que acontece quando a equipe participa da administração da escola?



Embora ainda seja possível encontrar organizações com administrações diretas, existe uma tendência crescente na descentralização de decisões, maior autonomia dos indivíduos na realização de suas tarefas e participação no planejamento e resultados organizacionais. Esse movimento não acontece por acaso. A ciência da administração tem apontado cada vez mais as vantagens e oportunidades de uma gestão democrática e participativa: compromisso, motivação, criatividade, atitudes colaborativas são alguns deles. A escola não tem fugido a essa tendência: utilizando um processo administrativo fundamentado em decisões democráticas, a escola tem buscado, cada vez mais, a melhor utilização dos recursos disponíveis em prol de resultados positivos.

Assim, considerando essencial a participação daqueles que formam a organização escolar em sua administração, propomos desenvolver a equipe que forma a escola, para uma efetiva administração participativa mediante decisões compartilhadas.

A escola pode ser entendida como interação dos sistemas técnico e social. O sistema técnico, envolvendo o propósito, a divisão do trabalho, a coordenação, a burocracia (regras formais, profissionais e impessoais) e a tecnologia (máquinas, conhecimento especializado). O sistema social, envolvendo as pessoas e seus comportamentos (valores, rituais, hábitos...), ambos interdependentes e complementares para seu sucesso. Nesse sentido, o presente Módulo se propõe a apresentar algumas técnicas para melhorar os sistemas técnico e social da escola, visando a melhoria do seu desempenho.

OBJETIVO DO MÓDULO

Incentivar a utilização de técnicas gerenciais no desenvolvimento das diversas atividades da escola para atingir resultados mais eficientes, apoiados na participação da comunidade escolar e demais envolvidos nos processos educacionais.

ESTRUTURA DO MÓDULO

Para atingir o objetivo proposto, estruturamos este Módulo através de seis oficinas temáticas: *equipe participativa: liderança e motivação; comunicação: elemento integrador; problemas: como solucioná-los?; planejamento: importância e utilização; reuniões eficazes; portfólio escolar: preservar o passado é construir o futuro*. As três primeiras estão relacionadas ao sistema social da organização escolar e, as três últimas, ao sistema técnico.

Essas oficinas foram construídas a partir da experiência do PGP em escolas públicas baianas durante os anos de 1995 e 2000. Algumas delas também foram aplicadas com Secretários Municipais de Educação durante o Projeto Nordeste, em 1996, e no Sistema de Educação do Estado da Bahia entre 1998 e 1999. Outras foram apresentadas nos Encontros da Associação Nacional de Política e Administração da Educação, durante os fóruns regionais em Natal, Porto Alegre e Santos, como também para o Sistema Municipal de Educação de Aracaju.

Com base nessa experiência, alguns conteúdos foram reorganizados e repensados para compor a proposta desta publicação. Não existe regra para a sua aplicação: as oficinas possuem conteúdos complementares, mas podem ser trabalhadas isoladamente; não existe necessidade de ser obedecida a ordem em que elas são apresentadas nem que os conteúdos sejam aplicados sem sofrer alterações. Para incentivar a (re)elaboração das oficinas - seu desmembramento e reformulações - ao final desse Módulo, é sugerido a consulta de alguns textos que podem servir de referência.

A estrutura das oficinas segue um padrão estabelecido pelas experiências do PGP. Essa estrutura privilegia a apreensão de conteúdos a partir de vivências pedagógicas (oficinas compostas por sensibilizações e dinâmicas), sendo o suporte teórico utilizado como sistematizador da "teoria vivenciada". A estrutura das oficinas consiste nas seguintes atividades interconectadas: *apresentação* da oficina; *sensibilização* para os trabalhos que serão desenvolvidos; *referencial teórico* sobre o tema abordado; *dinâmica* de aplicação da teoria discutida e *avaliação* da vivência em relação ao objetivo proposto.

É preciso reforçar ainda que este Módulo não pretende esgotar as abordagens de cada um dos temas que traz. A pretensão do conteúdo aqui exposto é exemplificar como técnicas, utilizadas em diversas organizações humanas, podem ser adaptadas e enriquecidas no cotidiano da escola, fomentando um processo "(de)gestor de teorias" administrativas e, conseqüentemente, alimentador da prática escolar.

ATENÇÃO: ao encerrar cada oficina, não esqueça de proceder uma avaliação do trabalho realizado com os participantes, socializar os resultados e revisar os materiais usados e os procedimentos, incorporando sugestões que melhorem o desempenho coletivo.

OFICINA A – EQUIPE PARTICIPATIVA: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Objetivo: discutir a participação, analisando posições que influenciam a equipe no estabelecimento de objetivos comuns, compromissos individuais e ação conjunta em prol da qualidade da escola.

Agenda:

1. Atividade de apresentação: *eu e minha equipe*.
2. Atividade de sensibilização: *rótulos*.
3. Atividade de referencial teórico: *transparências*.
4. Atividade de dinâmica: *exercitando a participação*.
5. Atividade de avaliação: *nossa equipe é participativa?*

Público alvo: diretores, professores, líderes estudantis, funcionários, membros do Colegiado Escolar, representantes da comunidade local, técnicos de secretaria de educação e demais interessados.

Número médio de participantes: 30 pessoas.

Habilidades requeridas para os facilitadores: compreensão teórica e/ou prática do tema a ser trabalhado.

Duração: 4 horas

Recursos Necessários:

1. Folhas de papel ofício;
2. Aparelho retroprojeter;
3. Cartaz com a pauta de atividades;
4. Transparências ou apostilas;
5. Lista de presença;
6. Papel metro (flip chart);
7. Pincel atômico;
8. Canetas coloridas;
9. Canetas esferográficas;
10. Etiquetas ou crachás;
11. Bloco de notas;
12. Cola;
13. Fitas adesivas.

APRESENTAÇÃO: *eu e minha equipe* (adaptação da dinâmica elaborada por José Martins e Equipe, publicada pelo Centro de Capacitação da Juventude).

Objetivo da atividade: introduzir a oficina “equipe participativa: motivação e liderança”, integrando os participantes em torno do tema a ser trabalhado.

Tempo aproximado: 30 minutos.

Material: cartaz contendo o objetivo da oficina e as atividades que serão desenvolvidas pela equipe.

Processo de Trabalho:

- 1) Cumprimentar os presentes, sintetizando os motivos para a realização do encontro. É indicado à auto-apresentação do facilitador e dos presentes.
- 2) Em seguida discutir com a equipe questões relativas ao tópico, a seguir exemplificadas, introduzindo os objetivos da oficina. Vale dizer que não é necessário discutir em profundidade, mas garantir que as pessoas se escutem mutuamente.
 - a) O que agrada no comportamento da equipe escolar?
 - b) O que não agrada no comportamento da equipe escolar?
 - c) O que recebemos da escola e o que aconteceria se a escola acabasse?
 - d) Qual a maior alegria que tivemos na escola?
 - e) Qual o nosso maior desafio?
- 3) Sintetizar a posição da equipe em relação a escola. Depois, apresentar o cartaz, contendo o objetivo e a agenda prevista para oficina. Fazer um pequeno comentário sobre o conteúdo das atividades e o tempo previsto para cada uma delas.

CARTAZ: sugestão

OFICINA A – Equipe participativa: liderança e motivação.

Objetivo: discutir a participação, analisando posições que influenciam a equipe no estabelecimento de objetivos comuns, compromissos individuais e ação conjunta em prol da qualidade da escola.

Agenda:

- 30 min - *eu e minha equipe.*
- 30 min – *rótulos.*
- 45 min – *transparências.*
- 15 min - *intervalo.*
- 60 min – *exercitando a participação.*
- 60 min – *nossa equipe é participativa?*

SENSIBILIZAÇÃO: *rótulos* (adaptação de dinâmica publicada pelo Centro de Capacitação da Juventude).

Objetivo da atividade: experimentar as pressões decorrentes dos papéis que se assume numa equipe, explorando os efeitos das expectativas dos papéis sobre o desenvolvimento total da equipe.

Tempo aproximado: 30 minutos.

Material: etiquetas ou crachás identificados com os seguintes rótulos: aprecie-me; aconselhe-me; rejeite-me; ria de mim; ensine-me; respeite-me; ignore-me; zombe de mim; tenha piedade de mim; ajude-me.

Processo de Trabalho:

- 1) Formar uma equipe com dez voluntários. Os outros participantes devem observar a sensibilização e participar da discussão, ao final.
- 2) O facilitador deve colar uma etiqueta ou crachá em cada voluntário, sem que este veja o que está escrito nela. Os participantes devem tentar adivinhar o rótulo que recebeu.
- 3) Os voluntários devem se movimentar pela sala e tratar uns aos outros conforme o rótulo que cada um traz.
- 4) Passados 15 minutos, perguntar se as pessoas podem adivinhar o rótulo que recebeu.
- 5) Depois, abrir a discussão sobre a vivência e as inferências que se pode fazer, a partir dela, sobre os rótulos que usualmente “colocamos” nos membros da equipe; o porquê de nós rotularmos; sobre a sensação que temos quando somos rotulados; sobre o quê representa para a equipe os rótulos e as conseqüências dele para o trabalho coletivo.
- 6) Finalizar essa atividade. Resumir as conclusões da equipe e introduzir a etapa seguinte, onde outros aspectos serão discutidos.

REFERENCIAL TEÓRICO: *transparências*

Objetivo da atividade: sistematizar a teoria sobre gestão participativa, liderança e motivação, fazendo a equipe refletir sobre a sua aplicação na prática escolar.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: aparelho retroprojeter e lâminas de transparências. Pode ser utilizadas apostilas individuais com o conteúdo das lâminas.

Processo de Trabalho:

- 1) Apresente as lâminas, analisando o seu conteúdo e tirando as dúvidas dos participantes, no momento que ocorrerem. Exemplificar o conteúdo com situações cotidianas.

TRANSPARÊNCIA 1

O QUE É UMA EQUIPE?

Equipe – é um conjunto de pessoas que se dedica a uma atividade ou trabalho, objetivando a realização de ações específicas.

O que é uma equipe participativa?

É aquela na qual os indivíduos envolvem-se no processo decisório, contribuindo na definição de objetivos, metas e ações da equipe.

TRANSPARÊNCIA 2

UMA EQUIPE DE SUCESSO TEM COMO ELEMENTOS:

- ◆ Alto desempenho;
- ◆ Confiança;
- ◆ Interdependência;
- ◆ Missão e metas claras;
- ◆ Criatividade;
- ◆ Concentração nos resultados;
- ◆ Clareza das funções e responsabilidades;
- ◆ Organização;
- ◆ Potencialidades individuais;
- ◆ Apoio da liderança em cada um dos membros;
- ◆ Soluções das discordâncias;
- ◆ Comunicação franca;
- ◆ Decisões objetivas;
- ◆ Avaliação de sua própria eficiência;
- ◆ Flexibilidade, experimentação;
- ◆ Definições de funções e responsabilidades.

TRANSPARÊNCIA 3

QUAIS SÃO OS ELEMENTOS-CHAVE DA EQUIPE PARTICIPATIVA?

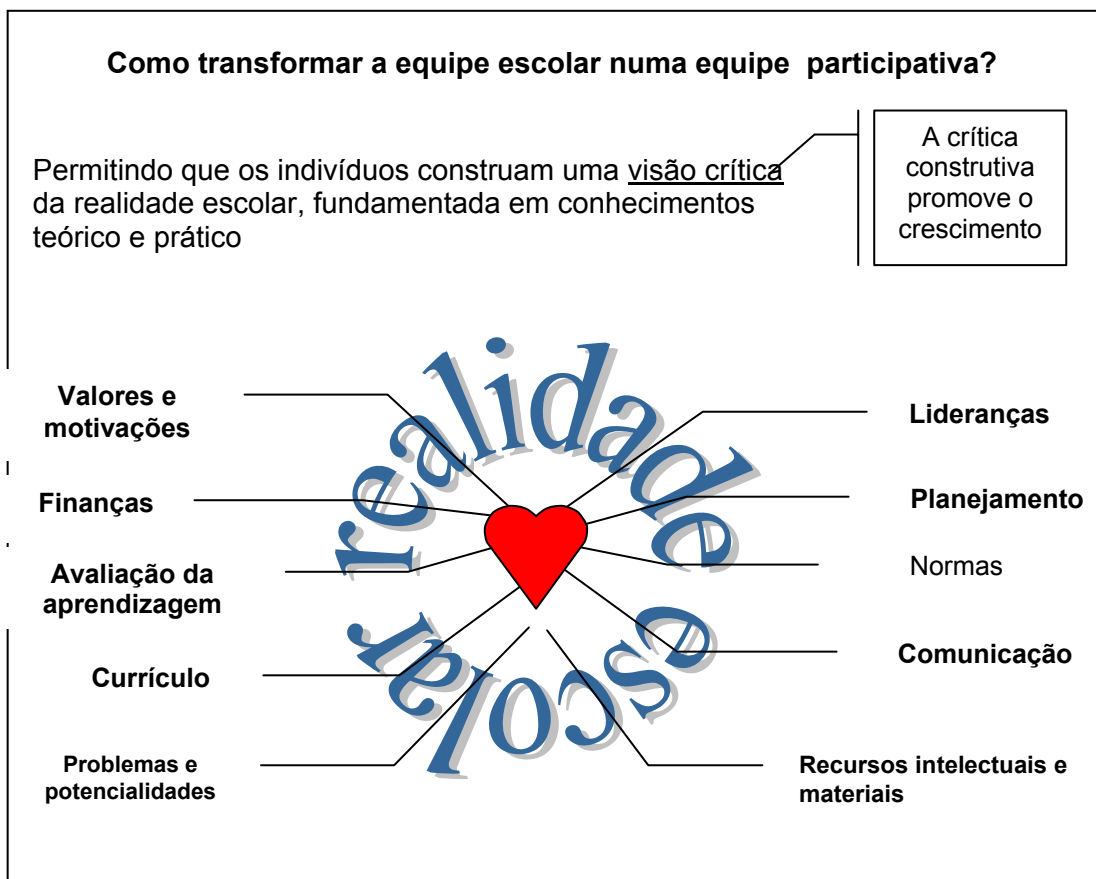
- Liderança democrática;
- Identificação de metas e objetivos coletivamente;
- Comunicação aberta e eficiente;
- Compatibilização entre recursos disponíveis e os necessários para a realização das metas e objetivos definidos;
- Processo decisório transparente e democrático;
- Disponibilidade de tempo para as decisões em equipe;
- Conjunto de valores que resume o compromisso com a participação;
- Compromisso pessoal com a organização;
- Parceria na solução de problemas comuns;
- Identificação contínua de programas de qualificação permanente dos seus participantes;
- Avaliação de desempenho da equipe, em conjunto.

TRANSPARÊNCIA 4

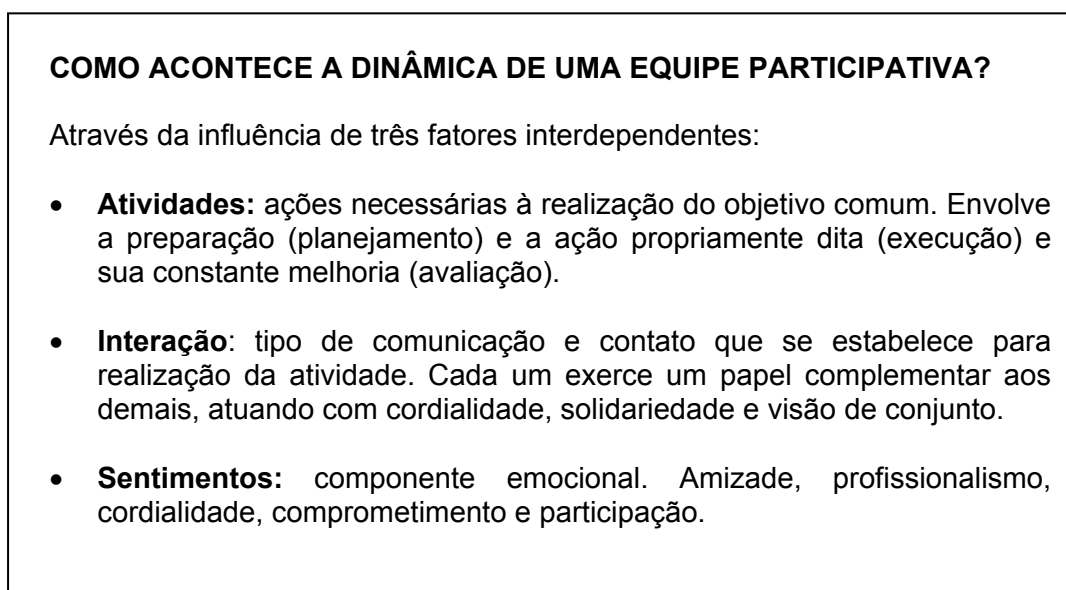
POR QUE TRANSFORMAR A EQUIPE ESCOLAR NUMA EQUIPE PARTICIPATIVA?

- Para aumentar o compromisso coletivo com a qualidade do ensino;
- Para envolver os corpos docente e técnico-administrativo em ações que busquem a melhoria contínua da escola;
- Para combater o isolamento físico, administrativo e profissional; de diretores e professores;
- Para motivar o apoio comunitário às escolas;
- Para buscar objetivos comuns.

TRANSPARÊNCIA 5



TRANSPARÊNCIA 6



TRANSPARÊNCIA 7

O QUE É EQUIPE?

É um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de uma equipe.

Os membros de uma equipe se comunicam entre si de maneira direta e face –a – face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros.

A equipe possui um objetivo comum; uma estrutura dinâmica de comunicação e uma coesão interna.

TRANSPARÊNCIA 8

QUE FATORES INFLUENCIAM A DINÂMICA DE EQUIPES?

- **Fatores pessoais:** as pessoas ao longo do tempo mudam. O mesmo acontece com as equipes: maturidade, intimidade, experiência acumulada, a entrada ou saída de membros, o grau de comprometimento, coesão afinidade entre as pessoas, valores...
- **Fatores técnicos:** a afinidade com a tarefa, resultados auferidos, recursos disponíveis e estilos de liderança.

Merecendo especial destaque pelas situações que provoca e conduz.

TRANSPARÊNCIA 9

O QUE É LIDERANÇA?

Liderança é a realização de um objetivo, por meio da influência (ou direção) de um indivíduo no comportamento da equipe. Assim, nas situações organizacionais a capacidade de influenciar, incentivar ou motivar com sucesso o comportamento de outros envolve dois componentes:

- Autoridade formal – cargo ocupado pelo indivíduo (líder).
- Qualidades pessoais – carisma e/ou competência técnica e/ou relações pessoais.

Liderança - é a realização de uma meta por meio de estímulo, orientação ou direção de colaboradores.

Liderança participativa em educação - significa envolver todos os membros do sistema escolar no processo de melhoria da qualidade da educação oferecida.

TRANSPARÊNCIA 10

A LIDERANÇA DA EQUIPE ESCOLAR NÃO ESTÁ CENTRADA SÓ NO DIRETOR?

O Diretor é a autoridade formal da organização escolar. É o representante legal da escola e responsável pelos resultados positivos e negativos. O estilo de liderança que ele exerce faz uma grande diferença.

Democrático – divide as responsabilidades de sucessos e fracassos com a equipe escolar, podendo variar da simples consulta até a delegação de autoridade à equipe, respeitando parâmetros definidos.

Autocrático – suprime a participação da equipe escolar no processo decisório, e, na sua versão mais extrema, gera arbitrariedades e insatisfação na equipe. Nesse caso, toda a responsabilidade é do Diretor... E isso não é salutar...

TRANSPARÊNCIA 11

QUE FATORES INFLUENCIAM O ESTILO DA LIDERANÇA?

- **O líder:** formação, conhecimentos e valores.
- **A equipe:** capacidade de identificar os objetivos da organização, conhecimento teórico ou prático, desejo de responsabilidade e independência na ação.
- **A situação:** a natureza da tarefa, o tempo para realização e os valores da equipe.

Esses fatores provocam uma flutuação no estilo de liderança, fazendo-a oscilar conforme a interação dos fatores, de situação para situação. Ou seja, a depender do líder ser mais ou menos sensível à participação da sua equipe; da maturidade e o conhecimento técnico da equipe em relação a tarefa e dos próprios requisitos das tarefas, um mesmo líder pode exercer sua liderança de forma mais ou menos participativa.

TRANSPARÊNCIA 12

O QUE É LÍDER ? OU COMO DEVE SER O LÍDER

- Um guia;
- Um Condutor que representa uma equipe, uma corrente de opinião;
- Um Indivíduo que orienta, comanda, motiva em qualquer tipo de ação.

LÍDER EM EDUCAÇÃO - é o impulsionador das mudanças, de novas estratégias e procedimentos para manter o foco na missão, alcançar objetivos e metas definidos pela equipe. Rompe com as estruturas vigentes, quando necessário.

TRANSPARÊNCIA 13

QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA NA DINÂMICA DE UMA EQUIPE PARTICIPATIVA?

- ◆ **Motivação** – procurar satisfazer as necessidades dos indivíduos para o trabalho em equipe.
- ◆ **Coesão** – administrar conflitos, motivando as equipes para o trabalho coletivo.
- ◆ **Atividades** – garantir a realização de atividades necessárias.
- ◆ **Monitoramento** – acompanhar o desenvolvimento das atividades para assegurar o sucesso.

TRANSPARÊNCIA 14

O QUE É MOTIVAÇÃO?

É um mecanismo ou processo que estimula uma pessoa, equipe ou sistema a adotar um comportamento. Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. É a essência de uma verdadeira liderança.

TRANSPARÊNCIA 15

QUE AÇÕES DO LÍDER PODEM MANTER A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE?

- Esclarecer aos participantes as responsabilidades individuais;
- Reconhecer os desempenhos positivos e auxiliar na correção dos negativos;
- Possibilitar que as pessoas executem atividades que gostem de fazer;
- Possibilitar aos indivíduos oportunidades de desenvolver seus talentos e potenciais.
- Oferecer feedback e oportunidade de mudanças necessárias.

Para o teórico Frederick Herzberg apenas o trabalho em si produz motivação. Fatores extrínsecos como salário, relações pessoais ou condições físicas do ambiente de trabalhos são capazes apenas de gerar satisfação com o ambiente, sem, contudo motivar (despertar disposição ou vontade) para a realização da tarefa.

TRANSPARÊNCIA 16

QUE AÇÕES DO LÍDER PODEM MANTER A COESÃO DA EQUIPE?

- Manter metas e objetivos claros, compartilhados e aceitos por todos;
- Manter funções e responsabilidades individuais claramente compreendidos e aceitos por todos;
- Possibilitar a tomada de decisão na hora certa e com o envolvimento daqueles que têm informações importantes;
- Possibilitar o processo comunicativo aberto e eficiente na equipe;
- Coordenar reuniões eficazes abordando questões relevantes e com decisões viáveis;
- Fomentar a confiança mútua, sem represália no embate de opiniões divergentes, respeitando as diferenças;
- Administrar conflitos com regras claras e fórum estabelecido para julgamentos.

TRANSPARÊNCIA 17

QUE AÇÕES DO LÍDER PODEM GARANTIR A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PELA EQUIPE?

- Garantir a determinação de metas e objetivos coletivamente;
- Garantir condições para o planejamento das atividades necessárias, seja o plano de aula, seja o PDE;
- Garantir a priorização de ações necessárias;
- Acompanhar um programa de trabalho, estabelecendo detalhes sobre a condução das ações;
- Possibilitar a definição de pontos de controle para avaliar as ações, revendo processos e implementar mudanças necessárias à realização do objetivo.

DINÂMICA: *Exercitando a participação*

Objetivo da atividade: possibilitar o pensar do ambiente escolar em relação a formas efetivas de desenvolvimento de uma equipe participativa.

Tempo aproximado: 60 minutos

Material: canetas e uma cópia para cada equipe com os tópicos norteadores.

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com seis ou oito integrantes.
- 2) Solicitar que cada equipe identifique, a partir do processo administrativo da escola, ações que aconteceram e/ou que poderiam ter sido conduzidas de forma mais democrática. Podem ser utilizados os seguintes tópicos norteadores para a descrição dessas ações:
 - a) Objetivos/Atividades
 - b) Tempo
 - c) Recursos materiais e humanos
 - d) Liderança(s)
 - e) Comunicação
 - f) Decisão/Resultados
- 3) Após trinta minutos, em plenária, socializar o trabalho dos equipes. Finalizar discutindo as possibilidades no desenvolvimento de uma administração escolar participativa: a vontade de participação do equipe, as dificuldades que precisaram ser enfrentadas e as ações que precisarão ser realizadas para conseguir fazê-la.

AVALIAÇÃO: *Nossa equipe é participativa?* (baseado no trabalho de Bárbara e Kenneth Palmer).

Objetivo da atividade: avaliar a equipe escolar em relação ao ideal de equipe participativa e as barreiras que serão necessárias ultrapassar.

Tempo aproximado: 60 minutos.

Material: canetas e uma cópia da “checagem de pulse” para cada equipe.

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com seis ou oito integrantes.
- 2) Solicitar que cada equipe analise o PULSE da equipe escolar:
 - P** - Existe **progresso e participação** na escola?
 - U** - Existe **união** em torno dos objetivos e **compreensão** dos mesmos?
 - L** - Existe **lógica** nas ações da escola e as pessoas agem com **sinceridade**?
 - S** - Existe **sensibilidade** e respeito na recepção de preocupações e contribuições individuais?
 - E** - Existe **energia e incentivo** na troca de idéias?
- 3) Após trinta minutos, em plenária, socializar o trabalho das equipes.
- 4) Finalizar, discutindo as possibilidades de desenvolver a coesão da equipe.

Avaliação da Oficina: não esqueça de avaliar com os participantes o trabalho realizado e acatar sugestões que possibilitem melhor desempenho.

OFICINA B - COMUNICAÇÃO: ELEMENTO INTEGRADOR

Objetivo: despertar a comunidade escolar e demais envolvidos para a importância da comunicação interpessoal e intergrupar no desenvolvimento de ações participativas.

Agenda:

1. Atividade de apresentação: *iniciando o trabalho*.
2. Atividade de sensibilização: *dentro e fora*.
3. Atividade de referencial teórico: *leitura de texto: "Comunicação na escola: encare esse desafio."*
4. Atividade de dinâmica: *jogo do boy*.
5. Atividade de avaliação: *e agora?*

Público alvo: diretores, professores, líderes estudantis, funcionários, membros do Colegiado Escolar, representantes da comunidade local, técnicos da Secretaria de Educação e demais interessados.

Número médio de participantes: 30 pessoas.

Habilidades requeridas para os facilitadores: compreensão teórica e/ou prática do tema a ser trabalhado.

Duração: 4 horas.

Recursos Necessários:

1. Folhas de papel ofício;
2. Aparelho retroprojeter;
3. Cartaz com a pauta de atividades;
4. Cópias de texto;
5. Lista de presença;
6. Papel metro (flip chart);
7. Pincel atômico;
8. Canetas coloridas;
9. Canetas esferográficas;
10. Bloco para anotações;
11. Cartões com figuras;
12. Etiquetas com crachás;
13. Fitas adesivas;
14. Colas.

APRESENTAÇÃO: *Iniciando o trabalho*

Objetivo da atividade: iniciar a oficina "comunicação: elemento integrador", integrando os participantes em torno do tema a ser trabalhado.

Tempo aproximado: 15 minutos.

Material: cartaz contendo o objetivo da oficina e as atividades que serão desenvolvidas pela equipe.

Processo de Trabalho:

- 1) Cumprimentar os presentes, sintetizando os motivos para a realização do encontro. É indicado a auto-apresentação do facilitador e dos presentes. No caso de equipes que já se conhecem, pode-se solicitar que alguns presentes falem sobre suas atividades ligadas à educação, ou à escola, e expectativas em torno dos trabalhos da oficina.
- 2) Apresentar cartaz, contendo o objetivo e a agenda prevista para oficina. Fazer um pequeno comentário sobre o conteúdo das atividades e o tempo previsto para cada uma.

CARTAZ: sugestão

<p style="text-align: center;">OFICINA B - Comunicação: elemento integrador</p> <p>Objetivo: despertar a comunidade escolar e demais envolvidos para a importância da comunicação interpessoal e intergrupar no desenvolvimento de ações participativas.</p> <p>Agenda:</p> <p>15 min - <i>Iniciando O Trabalho</i> 60 min - <i>Dentro E Fora</i> 45 min – <i>Leitura De Texto: “Comunicação Na Escola: Encare Esse Desafio”</i> 15 min - <i>Intervalo</i> 60 min - <i>Jogo Do Boy</i> 45 min - <i>E Agora?</i></p>
--

SENSIBILIZAÇÃO: *Dentro e fora* (adaptação de dinâmica publicada pelo Centro de Capacitação da Juventude)

Objetivo da atividade: discutir os principais problemas identificados pela equipe no processo de emitir e receber mensagens, possibilitando uma interação mais pessoal da equipe.

Tempo aproximado: 60 minutos.

Material: etiquetas ou crachás identificados com “de dentro” e “de fora”, para repartir entre os participantes.

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com seis ou oito integrantes.
- 2) Distribuir a identificação “de dentro”, para metade dos integrantes de cada equipe, e a identificação “de fora”, para a outra metade.
- 3) Apresentar as regras da dinâmica:
 - a) quem receber identificação “de dentro” deve falar sobre “a imagem que tenho de mim mesmo”;
 - b) quem receber a identificação “de fora” deve falar sobre “que imagem creio que os outros têm de mim”.
- 4) Depois de vinte e cinco minutos, solicitar que as equipes analisem:
 - a) as dificuldades que tiveram para falar;
 - b) como perceberam a manifestação das pessoas.
- 5) Depois de vinte minutos, desfaça as equipes e, em plenária, solicitar comentários sobre a experiência. Provoque a equipe com perguntas do tipo:
 - a) quais fatores inibiram as pessoas no processo de comunicação?
 - b) quais posturas facilitaram o processo de comunicação?
 - c) como as pessoas tendem a interpretar o que se diz?
 - d) como acontece o processo de comunicação na nossa escola?
- 6) Finalize introduzindo a atividade seguinte.

REFERENCIAL TEÓRICO: *Leitura de texto – “Comunicação na escola”*

Objetivo da atividade: permitir um embasamento teórico que incentive a busca de mais informações sobre o tema e uma melhor aplicação dos conhecimentos à prática cotidiana da escola.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: caneta, papel e cópias individuais do texto que está no **anexo I** deste Módulo (ver páginas 48-50).

TEXTO: VECCHIO, M.R; ITO, G. G. Comunicação na escola: encare esse desafio. **Gestão em Rede**. n.5, Curitiba: Renageste, mar. 1998.

Processo de Trabalho:

- 1) Previamente, destacar os aspectos chave do texto.
- 2) Solicitar que um ou mais voluntários da equipe faça a leitura em voz alta.
- 3) Instruir a equipe que, ao acompanhar a leitura, destaque pontos considerados importantes, para comentários ao final.
- 4) Após a leitura, solicitar que a equipe comente o seu conteúdo com base nas suas anotações e experiência já vivenciada.
- 5) Sumarizar no quadro negro ou em papel apropriado, visível a todos, as principais conclusões. Utilizar suas anotações como referência, apontando, inclusive aspectos não destacados pela equipe.

DINÂMICA: *Jogo do boy* (readaptação do texto passado por Adriana Gallup, da Belgo Mineira Sistemas, adaptado por Maria Rita Miranda Gramigna).

Objetivo da atividade: reproduzir, de forma simulada, uma escola onde há dois tipos de comunicação: unilateral e bilateral.

Tempo aproximado: 60 minutos

Material: envelopes com tarefas e figuras; cartazes com regras do jogo; folha de trabalho pós-jogo; canetas; papel para bilhetes

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com, no mínimo cinco, e no máximo, nove membros.
- 2) Identificar os membros que representarão: o diretor, o vice-diretor, os professores A, B e C (ou pelo menos um deles), os professores D, E e F (ou pelo menos um deles) e o boy.
- 3) O jogo será dividido em dois momentos com regras diferentes. As instruções do primeiro momento são as que seguem:
 - Os integrantes de cada equipe devem sentar em quatro filas. Na primeira o diretor. Na segunda o vice-diretor. Na terceira os professores A, B e C e, na quarta fila os professores D, E e F.
 - Cada participante deve receber um conjunto de figuras, entre as quais apenas uma será comum a todos. O objetivo é descobrir qual é a figura comum a todos os integrantes da equipe, usando somente a comunicação por bilhetes. As mensagens só podem ser passadas pelo boy. Vence o jogo a equipe (representando uma escola) que concluir a tarefa primeiro. O diretor deve iniciar o jogo e comunicar ao facilitador o cumprimento das tarefas.
 - Os participantes devem seguir as seguintes tarefas: (Dica: faça um cartaz para apresentar essas regras):

BOY

- Fazer circular os bilhetes;
- Não é permitido circular bilhetes com desenhos;
- Não é permitido circular material de trabalho (figuras): somente bilhetes;
- Leia cada bilhete antes. Se tiver símbolos desenhados explique que isto não é permitido. As pessoas podem escrever os nomes dos símbolos.

DIRETOR - A

- Você só pode se comunicar com “B”;
- Você deverá achar a figura comum a todos de sua equipe;
- A comunicação deve ser por escrito;
- Não é permitido desenhar gravuras ou fazê-las circular;
- Passe seus bilhetes através **do boy**.
- Você é o responsável, na sua equipe, pelo início e o final do jogo.

VICE-DIRETOR - B

- Você pode se comunicar com o diretor, e os professores A, B e C;
- Comunique-se somente por escrito;
- Não é permitido desenhar ou passar as figuras;
- Passe seus bilhetes pelo boy.

PROFESSORES “A”, “B”; e “C”





















- Você é subordinado do vice-diretor;
- Você pode se comunicar com o vice-diretor e a pessoa atrás de você;
- Comunique-se somente por escrito;
- Não é permitido desenhar ou fazer circular as figuras;
- Passe suas mensagens pelo **boy**.

PROFESSORES “D”, “E” e “F”

- Você é subordinado do vice-diretor;
- Você pode se comunicar com a pessoa que está na sua frente;
- Comunique-se somente por escrito;
- Não é permitido desenhar ou fazer circular as figuras;
- Passe suas mensagens pelo **boy**.

- 4) Distribuir um Kit para cada participante, exceção do **boy**, contendo: caneta, papel para bilhetes e um conjunto de figuras.
- 5) Cada participante deve receber um conjunto de figuras como as indicadas no QUADRO 1.





















QUADRO I

					Diretor
					Vice-Diretor
					Professores A, B e C (reproduzir três cópias)
					Professores D, E e F (reproduzir três cópias)

- 6) Solicitar que as equipes iniciem o jogo e deixá-las com as atividades por cerca de 20 minutos.
- 7) Passar à atividade seguinte. Iniciar o segundo momento, explicando às equipes que as regras mudaram, pedir que eles joguem com base nas seguintes regras:
 - As pessoas devem identificar a figura comum a todos os integrantes da equipe usando todos os tipos de comunicação. As mensagens não precisam mais ser passadas pelo boy. Vence o jogo a equipe (representando uma escola) que conseguir a tarefa primeiro. Agora só existe uma regra: **as figuras não podem ser mostradas, apenas desenhadas ou descritas**. A equipe pode arrumar-se como quiser: em filas círculos, semicírculos. O diretor deve iniciar o jogo e comunicar ao facilitador o cumprimento das tarefas.

- 8) Distribua um novo conjunto de figuras. Cada participante deve receber um conjunto de figuras como as indicadas no QUADRO 2:

QUADRO 2

					Diretor
					Vice-Diretor
					Professores A, B e C (reproduzir três cópias)
					Professores D, E e F (reproduzir três cópias)

- 9) Encerre a atividade quando as equipes acabarem ou após ter passado 20 minutos.
- 10) Peça à equipe para descrever o que aconteceu nos dois momentos do jogo.
- 11) Incentive a equipe a contar situações vividas na escola que lembrem os dois momentos do jogo.
- 12) Procure descobrir quais lições eles aprenderam com o jogo: a comunicação facilita a atividade em equipe? Qual o tipo de comunicação mais adequada?

Dica:

Provavelmente, na primeira fase, as equipes não conseguirão cumprir a atividade solicitada. Há uma tendência na segunda fase, quando as pessoas já podem se comunicar, de colocar a responsabilidade no diretor. Se acontecer, discuta com a equipe a importância da participação no desenvolvimento das atividades da escola. O facilitador não deve interferir no trabalho da equipe. Procure estabelecer conexão entre as atividades já realizadas durante a oficina como essa dinâmica e a avaliação que a seguirá.

AVALIAÇÃO: E agora?

Objetivo da atividade: avaliar o tema trabalhado, indicando formas de aplicá-lo na prática escolar.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: canetas e uma cópia de ficha de avaliação para cada equipe.

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com seis ou oito integrantes.
- 2) Solicitar que cada equipe sintetize sua avaliação do processo de comunicação da escola e sugestões para mudá-lo.
- 3) Após vinte minutos, em plenária, socializar o trabalho das equipes e levantar as ações necessárias, e possíveis responsáveis pela sua execução, para que a comunicação na escola possa ser mais eficiente.

FICHA: sugestão

Ficha de avaliação

1. Represente, através de um desenho como acontece a comunicação na escola.
2. Destaque os pontos positivos do processo de comunicação.
3. Identifique os pontos negativos do processo de comunicação.
4. O que poderia ser feito para melhorá-lo?
5. Identifique os responsáveis para executar a mudança proposta.

Avaliação da Oficina : não esqueça de avaliar juntamente com os participantes.

OFICINA C - PROBLEMAS: COMO SOLUCIONÁ-LOS?

Objetivo: demonstrar como técnicas de resolução de problemas podem ajudar no dia-a-dia da escola.

Agenda:

1. Atividade de apresentação: *o quê pretendemos.*
2. Atividade de sensibilização: *hierarquizar problemas.*
3. Atividade de referencial teórico: *transparências.*
4. Atividade de dinâmica: *praticando soluções.*
5. Atividade de avaliação: *desenho dos pés.*

Público alvo: diretores, professores, líderes estudantis, funcionários, membros do Colegiado Escolar, representantes da comunidade local, técnicos da Secretaria de Educação e demais interessados.

Número médio de participantes: 30 pessoas

Habilidades requeridas para os facilitadores: compreensão teórica e/ou prática do tema a ser trabalhado.

Duração: 4 horas

Recursos Necessários:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Folhas de papel ofício; | 9. Canetas coloridas; |
| 2. Aparelho retroprojeter; | 10. Canetas esferográficas; |
| 3. Cartaz com a pauta de atividades; | 11. Bloco de notas; |
| 4. Transparências ou apostilas; | 12. Água tingida; |
| 5. Lista de presença; | 13. Copo descartável; |
| 6. Papel metro (flip chart); | 14. Alfinetes; |
| 7. Pincel atômico; | 15. Fitas adesivas; |
| 8. Colas. | |

APRESENTAÇÃO: *O quê pretendemos.*

Objetivo da atividade: apresentar a oficina “problemas: como solucioná-los?”, permitindo o início das atividades.

Tempo aproximado: 15 minutos.

Material: cartaz contendo o objetivo da oficina e as atividades que serão desenvolvidas pela equipe.

Processo de Trabalho:

- 1) Cumprimentar os presentes, sintetizando os motivos para a realização do encontro. É indicada a auto-apresentação do facilitador e dos presentes. No caso de equipes que já se conhecem, pode-se solicitar que alguns presentes falem sobre as dificuldades enfrentadas quando a escola está diante de problemas.
- 2) Apresentar cartaz, contendo o objetivo e a agenda prevista para oficina. Faça um pequeno comentário sobre o conteúdo das atividades e o tempo previsto para cada uma delas

CARTAZ: sugestão

OFICINA C - Problemas: como solucioná-los?

Objetivo: demonstrar como técnicas de resolução de problemas pode ajudar no dia - a - dia da escola.

Agenda:

15 min - *O quê pretendemos.*

45 min - *Hierarquizar problemas.*

45-min – *Transparência.*

15 min – *Intervalo.*

75 min - *Praticando soluções.*

45 min - *Desenho dos pés.*

SENSIBILIZAÇÃO: *Hierarquizar problemas* (adaptação de dinâmica produzida por José Martins e Equipe, do Centro de Reflexão Teológica e publicada pelo Centro de Capacitação da Juventude)

Objetivo da atividade: refletir sobre o número de problemas que a escola enfrenta, o tempo e os recursos necessários para lidar com eles e/ou solucioná-los.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: papel, canetas, um copo descartável, um alfinete e líquido vermelho (suco, água com tinta...).

Processo de Trabalho:

- 1) Formar equipes com seis ou oito integrantes.
- 2) Solicitar que estes discutam os problemas enfrentados pela escola e listem, num papel, esses problemas. Todos os problemas que as equipes identificarem devem ser listados.
- 3) Em plenária, o facilitador deve encher o copo descartável com o líquido vermelho. A medida em que o copo é cheio, deve-se dizer à equipe que o copo representa a escola e o líquido os professores, os alunos, os móveis, o ensino... Tudo o que faz a escola efetivamente existir.
- 4) Depois, solicitar que as equipes coloquem, em voz alta, um de cada vez, os problemas identificados. Para cada problema, o facilitador deve furar o copo com o alfinete. Cada furo representa um problema que aflige a escola e faz escoar os elementos que a faz viver. Faça questão de, em algum momento, encher novamente o copo. Falar que essa ação representa os incentivos externos que a escola recebe (apoio da comunidade, verbas do FUNDEF, novos professores...).
- 5) Colocados todos os problemas, o facilitador deve perguntar à equipe que buraco deve ser tapado primeiro e o porquê.

Dica:

Provavelmente alguns membros dirão que todos os problemas são importantes: se tapar um e o outro não, a escola ainda será prejudicada. Nesse momento, faça a equipe perceber que às vezes os problemas são tantos que não sabemos por onde começar. Mas, com certeza existem problemas que provocam buracos maiores que outros. Precisamos tapar primeiro esses buracos para ganhar tempo e não deixar ir mais rapidamente “para o ralo” elementos importantes da vida escolar. Tapados os buracos maiores, teremos tempo de tapar os menores e preservar a vida escolar.

Obs: Deve constar um recipiente aberto para aparar a água, e adesivos para tapar os furos dos copos.

REFERENCIAL TEÓRICO: Transparências

Objetivo da atividade: discutir a teoria existente sobre resolução de problemas, despertando a sua utilização na prática cotidiana da escola.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: aparelho retroprojeter e lâminas de transparências. Podem ser também utilizadas apostilas individuais com o conteúdo das lâminas.

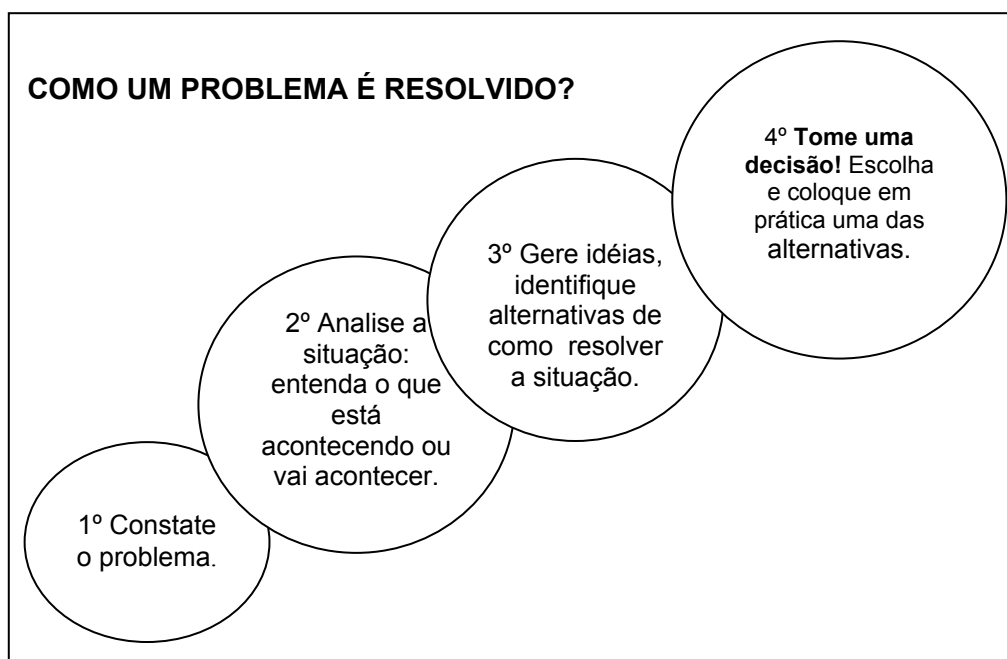
Processo de Trabalho:

- 1) Apresentar as lâminas, analisando o seu conteúdo e tirando as dúvidas dos participantes, no momento que ocorrerem.
- 2) Estabelecer conexões entre o conteúdo das transparências e as dinâmicas e sensibilizações da oficina.

TRANSPARÊNCIA 1**QUANDO SURGE UM PROBLEMA?**

- a) Quando existe diferença entre uma situação real e a ideal.
Ex. Um grande número de alunos reprovados em matemática.
- b) Quando existe um obstáculo para atingir um objetivo.
Ex. A falta de domínio, pelos alunos, dos conteúdos vistos na série anterior.
- c) Quando acontece algo fora dos padrões.
Ex. A indisciplina dos alunos na sala de aula.
- d) Quando existem situações que exigem escolhas.
Ex. Devemos comprar um aparelho de som ou um retroprojeter para a escola?

TRANSPARÊNCIA 2:



TRANSPARÊNCIA 3:

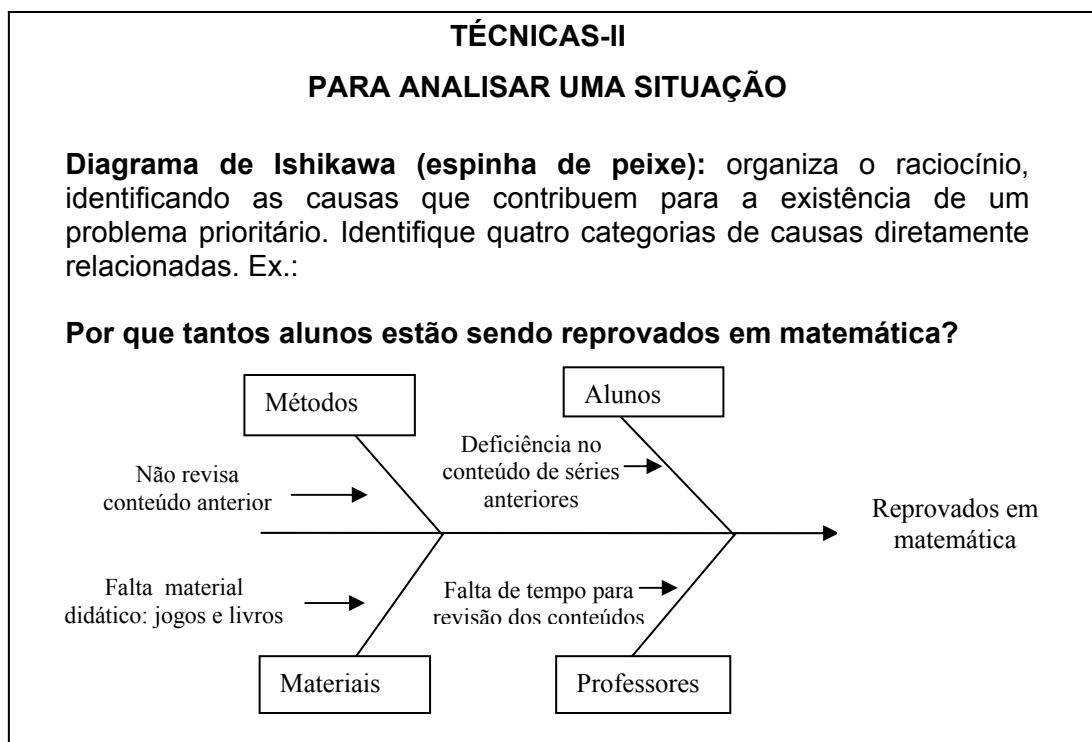
TÉCNICAS-I
PARA ANALISAR UMA SITUAÇÃOI

Princípio de Pareto: um pequeno número problemas é mais diretamente responsável por efeitos indesejáveis. Esses são chamados problemas prioritários. Existem várias formas de identificá-los. Na escola, poderíamos considerar que os problemas mais importantes são aqueles que afetam um maior número de alunos. Assim, por exemplo, se tivéssemos a seguinte situação:

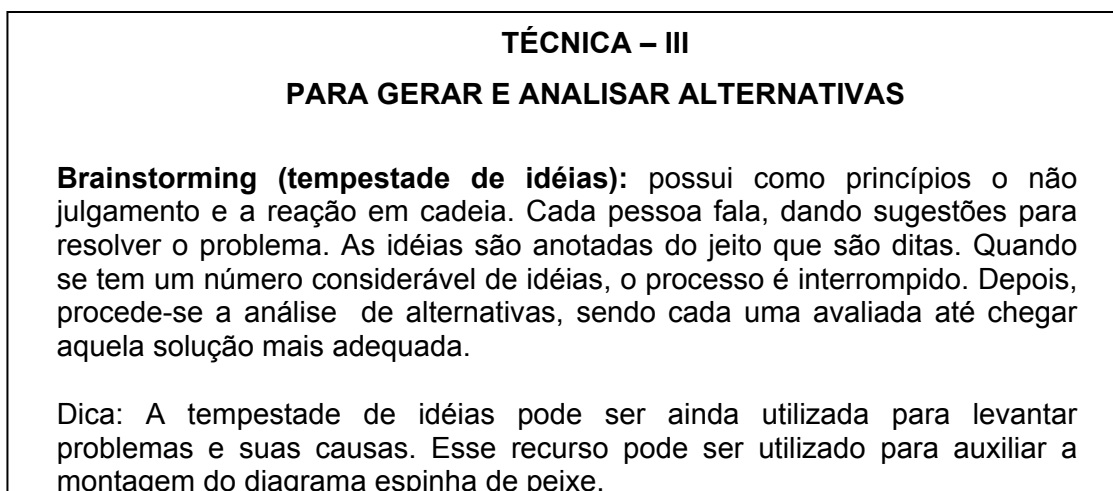
Reprovações	Quantidade	Participação percentual
Em matemática	70	70%
Em português	20	20%
Em Ciências	10	10%
Total	100	100%

Essa análise nos mostra que das 100 reprovações em disciplinas, 70% delas foram em matemática. Isso significa que se a Escola resolver o problema de reprovação em matemática, haverá uma queda em 70% no número de reprovações.

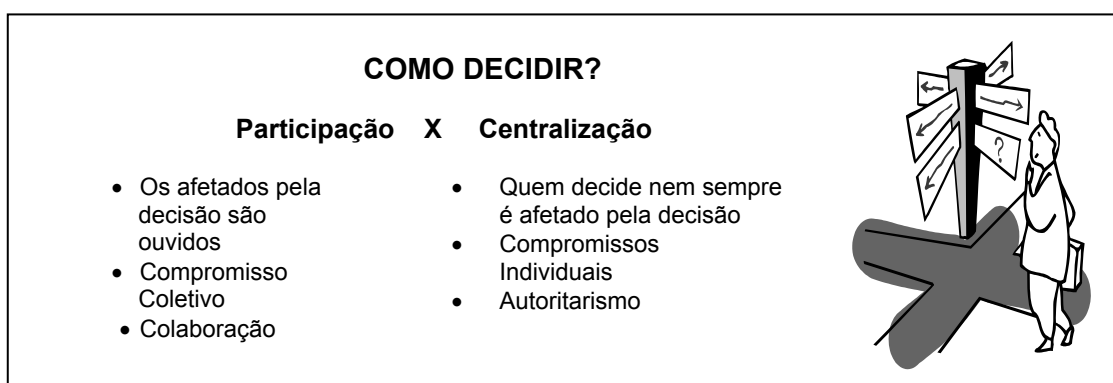
TRANSPARÊNCIA 4



TRANSPARÊNCIA 5



TRANSPARÊNCIA 6



TRANSPARÊNCIA 7:

TÉCNICA IV PARA ESCOLHER ALTERNATIVAS

Votação Múltipla: é uma técnica de pensamento convergente, identificando as alternativas que mais se aproximam da concordância da equipe. Cada indivíduo pode votar em tantas alternativas quanto concordar na primeira votação. A partir da segunda votação, poderá votar, no máximo, na metade do número de alternativas classificadas. Não existe limite para o número de votação. Ex.:

Alternativas	1ª votação	2ª votação	3ª votação
A	IIII II 7	IIII 5	
B	I		
C	IIII IIIII 10	IIII IIII 9	IIII IIIII II 12
D	III		
D	IIII III 8	IIII IIII 9	IIII IIIII
E	III		

TRANSPARÊNCIA 8

TÉCNICA V PARA GARANTIR A IMPLEMENTAÇÃO DA DECISÃO

5Q1C (em português) e 4W2H (em inglês): técnica de organização do pensamento para a efetiva implementação da decisão. Consiste em responder seis perguntas conectadas entre si.

1. O *Quê (what)* foi decidido?
2. O *Quê (why)* motivou essa decisão?
3. *Quem (who)* é o responsável por implementar a decisão, realizando as atividades necessárias?
4. *Quando (when)* os responsáveis devem apresentar as atividades prontas?
5. *Quanto (how much)* deve ser gasto para realizar as atividades e de onde virão os recursos?
6. *Como (how)* devem ser realizadas as atividades?

TRANSPARÊNCIA 9

PECADOS CAPITAIS QUE AFETAM O PROCESSO DECISÓRIO

- a) Desconhecer o problema como problema (às vezes o problema existe e nós não conseguimos reconhecê-lo).
- b) Indisposição (temos mesmo vontade de resolver o problema?)
- c) Incompetência técnica (é necessário estar familiarizado com as situações para poder enfrentar os problemas).
- d) Falta de tempo (deve-se considerar o tempo necessário para que a decisão seja tomada).
- e) Falta de perspectiva de solução (se não possui recursos para resolvê-lo, deve-se administrá-lo de forma a manter um nível aceitável de tolerância).
- f) Confusão entre opinião e informação (muitas vezes, posições pessoais estão interferindo na análise racional da situação, deve-se evitar tal situação).

DINÂMICA: *Praticando soluções*

Objetivo da atividade: exercitar técnicas de resolução de problemas, incentivando a sua utilização no dia-a-dia da escola.

Tempo aproximado: 75 minutos

Material: papel ofício, canetas, papel metro e canetas tipo hidrocor para elaborar cartazes.

Processo de Trabalho

- 1) Re-agrupar as equipes que trabalharam a sensibilização “hierarquizando problemas”.
- 2) Solicitar que as equipes, utilizando técnicas de solução de problemas, escolham um dos problemas levantados na primeira atividade, procedam as análises e decidam sobre a melhor solução.
- 3) O resultado do trabalho das equipes deve ser transcrito em papel metro e apresentado em plenária. Sugira uma estrutura de apresentação semelhante a que se segue:
 - a) Problema identificado
 - b) Análise da situação
 - c) Alternativas encontradas
 - d) Decisão

AValiação: *Desenho dos pés (adaptação de dinâmica publicada pelo Centro de Capacitação da Juventude)*

Objetivo da atividade: avaliar a necessidade de participar e assumir compromissos no processo de resolução de problemas.

Tempo aproximado: 45 minutos.

Material: canetas coloridas e uma folha grande de papel.

Processo de Trabalho:

- 1) Solicitar que os participantes desenhem os próprios pés.
- 2) Fixar o papel com os desenhos dos pés em um lugar visível.
- 3) Depois, encaminhar a discussão de forma que os participantes tenham a oportunidade de dizer o que acharam da experiência e a sua relação com o que foi desenvolvido na oficina. Algumas questões norteadoras podem ser feitas:
 - Todos os pés são iguais? E as opiniões?
 - Os pés seguem o mesmo sentido?
 - Por que os pés estão juntos?
 - Esses pés têm problemas comuns?
 - O que está sendo feito para resolvê-los?
 - Esses pés podem se ajudar?

Dica:

procure relacionar a atividade dos pés com os problemas que os participantes enfrentam no cotidiano da vida escolar e as dificuldades inerentes ao trabalho em equipe. Tente destacar, em conjunto com os participantes, os benefícios da resolução partilhada de problemas coletivos, sem perder, contudo, a visão crítica sobre as dificuldades inerentes a esse processo.

Avaliação da Oficina: ao encerrar cada oficina, não esqueça de proceder a uma avaliação do trabalho realizado com os participantes e acatar sugestões de melhoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(literatura recomendada para aprofundamento)

BARRA, R. **Trabalho em equipe**: guia prático para formar equipes eficazes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 43p. (Comentário: livro de bolso resume de forma clara e direta métodos e técnicas de utilizado na resolução de problema em equipe).

CABRAL de Amorim, C. *et al.* **Planejamento educacional e suas estratégias básicas**. *Gestão em Rede*, n.7, p.11-15. Curitiba: Renageste, maio 1998. (Comentário: texto acessível que trata a questão do planejamento na escola de forma direta e clara, fundamentando a sua prática cotidiana).

CEAE/UFRJ. **Programa de Apoio a Melhoria do Ensino Municipal**: capacitação de diretores de escola. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. 24 p. (Comentário: conjunto de textos especialmente preparados para a melhor fundamentação teórica do trabalho dos dirigentes de unidade de ensino).

COSTA, R. M. c. *et al.* **Como praticar 5S na Escola**. Belo Horizonte: UFMG, 1996. 147p.(Comentário: livro que conta a experiência da Fundação Cristiano Ottoni na ajuda a escolas, em Belo Horizonte, no desenvolvimento da qualidade total, tendo como base os princípios do 5S).

CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. Tradução Eduard Lasserre – São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto **Introdução à teoria geral da administração**, edição compacta 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

D'SOUZA, A. **Torne-se um líder**: estratégias para uma liderança efetiva. São Paulo: Loyola, v.1, 1996. 214p. (Comentário: sintetiza de forma clara e concisa princípios fundamentais no trabalho em equipe: liderança, reuniões, motivação, dinâmica de equipe e planejamento).

FISCMANN, A. A ; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 149p. (Comentário: discute a questão do planejamento estratégico enfatizando o seu aspecto prático; ideal para uma fundamentação sobre o tema)

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995. 447p. (Comentário: permite o entendimento integrado dos diversos aspectos da ciência da administração, instigado o leitor ao aprofundamento, em obras específicas, dos conceitos e teorias nele introduzidos)

OLIVEIRA, M. A. **Escola ou empresa?** Petrópolis: Vozes, 1998. 174p.(Comentário: discute o impacto do programa de qualidade total em escolas públicas mineiras; analisa criticamente o significado do conceito de qualidade na escola).

PELEGRINI, M. Z.; GSCHWENTER, E. S. A nova escola pública. **Gestão em Rede**, n.1, p.8-14, Curitiba: Renageste, set.1997. (Comentário: aborda os conceitos sobre as demandas que a sociedade tem em relação à da escola pública e a forma de sua atuação nos dias atuais).

VECCCHIO, M.R; ITO, G. G. Comunicação na escola: encare esse desafio. **Gestão em Rede**. n.5, Curitiba : Renageste, mar. 1998.

Anexo I

TEXTO: VECCCHIO, M.R ; ITO, G. G. Comunicação na escola: encare esse desafio. *Gestão em Rede*. n.5, Curitiba : Renageste, mar. 1998.

COMUNICAÇÃO NA ESCOLA – ENCARE ESTE DESAFIO

Myrian Regina Del Vecchio¹
Glaci Gottardello Ito²

A comunicação é atualmente um dos mais poderosos instrumentos de apoio à gestão em qualquer área de atividade. Não poderia ser diferente na área de gestão escolar – a escola é um ambiente em que o processo de comunicação deve fluir eficientemente em todos os níveis e atingir eficazmente todos os segmentos envolvidos.

Observa-se, mundialmente, que os sistemas educacionais que mais têm avançados são aqueles em que a comunidade participa intensamente da vida escolar. Os novos diretores escolares não podem limitar-se apenas a administrar bem seus recursos humanos e financeiros, centralizando em si responsabilidades, tarefas e informações. Este modelito tem seus dias contados em todo o mundo. Internacionalmente, o desafio dos novos diretores das escolas públicas é atrair a comunidade para participar da vida da escola e, no sentido inverso, levar a escola para a comunidade. Para isso, o gestor escolar deve saber planejar e executar diferentes e adequadas estratégias de comunicação.

Em primeiro lugar, é preciso ter muito claro o fato de que comunicação e informação não são sinônimos. A comunicação só se efetiva quando há uma via de mão dupla na circulação da informação entre o emissor e o receptor. Portanto, a informação está contida no processo de comunicação e esta só se efetiva quando há *feedback*, ou seja, troca de informações entre quem informa e que é informado. Trocando em miúdo: há comunicação quando há diálogo.

Ao fazer seu planejamento escolar, o diretor precisa ter tempo e espaço também para planejar a comunicação na escola. Ele precisa saber, inicialmente, sistematizar as informações, organizá-las e selecioná-las, para, assim, efetivar o processo de comunicação. A quem interessa esta informação? Como repassá-la? Como a comunidade vai trabalhar esta informação? Que informações são prioritárias e quais são descartáveis e como decidir isto de maneira democrática e técnica?

Ao efetivar o processo de comunicação, automaticamente a comunidade começa a aumentar sua participação na escola.

Comunicação e comunidade

Tendo em vista que a comunidade escolar se divide em comunidade interna – professores, alunos e funcionários; comunidade externa próxima – pais e responsáveis e pessoas que compõem o entorno da escola; e comunidade externa propriamente dita – bairro, cidade, estado, o diretor deve se preparar para saber utilizar de forma produtiva os instrumentos de comunicação que propiciem maior interação com estes segmentos: reuniões bem planejadas e abertas aos representantes da comunidade; promoções festivas, culturais e esportivas internas e externas; participação e realização de atividades comunitárias extra-classe; busca do apoio dos chamados formadores de opinião; divulgação e participação na mídia – entrevistas e informações em rádios, jornais e televisão.

Comunicação interpessoal

No âmbito da comunicação interpessoal – aquela que ocorre entre o receptor e o emissor de forma direta, sem intermediação, como a do professor com os alunos em sala de aula, ou entre duas pessoas conversando – é preciso planejar e intensificar algumas ações para se obter neste processo dentro da escola.

É claro que é na comunidade interna que os primeiros e permanentes esforços de comunicação devem se concentrar: entre professores, alunos e funcionários a comunicação deve fluir como música executada por uma orquestra bem afinada. Sem este primeiro nível de comunicação funcionando a contento, não é possível avançar neste processo.

É bom lembrar que para potencializar os resultados e para uma gestão mais democrática e eficiente, a integração da direção da escola com as associações de pais e mestre e com os grêmios estudantis é fundamental. É sempre oportuno conversar com os professores para que eles expliquem aos alunos a importância das reuniões das associações de pais e mestre. Lembre-se que os alunos são multiplicadores de informação e podem influenciar de maneira positiva ou negativa os pais, colegas de trabalho e a comunidade, quando o assunto é a escola.

Estabelecida com qualidade esta primeira etapa da comunicação na escola é preciso instalar o processo em outros níveis: comunicação com outras escolas; com a Secretaria Estadual de Educação, núcleos regionais de Educação e outros órgãos de política, planejamento e financiamento educacional; comunicação com os pais de alunos ou responsáveis; comunicação com a vizinhança e com a comunidade; comunicação com as lideranças políticas, religiosas, culturais etc., sem esquecer das lideranças informais.

Quem está preocupado em estabelecer um processo de comunicação interpessoal efetivo deve ainda lembrar que falar em público exige preparo e desenvolvimento de técnicas adequadas e isso também se aplica quando você precisa “vender” uma boa idéia; e que a comunicação subjetiva é fundamental: você se comunica pela roupa que usa, pelo aperto de mão, pelo atendimento por telefone, pela postura corporal, pela expressão fisionômica, por saber ouvir, pela maneira como faz críticas e evita conflitos.

A escola é notícia

A leitura atenta dos jornais diários mostra que a cobertura sobre assuntos ligados à Educação e à escola tem aumentado muito nos últimos anos. Rádio e televisão têm pautado o tema quase que diariamente. E não são apenas denúncias ou problemas sobre a área que aparecem na imprensa – experiências criativas e bem sucedidas feitas pelas escolas e pela comunidade escolar viram manchetes de jornal e chamadas de programas de TV. A escola é notícia, não dá para negar. E mais dia, menos dia, sua escola também vira notícia, e tomara que seja uma boa notícia...

Para divulgação a escola para a comunidade externa – no âmbito local, regional ou mesmo nacional, por que não? – é preciso conhecer um pouco as principais características da comunicação de massa – aquele tipo de comunicação que não é feita diretamente entre as pessoas, ela tem um intermediário: o jornalista, o repórter que passa as informações para serem divulgadas pelos chamados meios de comunicação de massa: o rádio, os jornais e revista e a televisão.

O rádio, por exemplo, é um veículo ideal para pequenas chamadas locais, possui rapidez e agilidade na informação, tem grande poder de penetração no interior e de mobilização da comunidade. É ainda veículo de comunicação mais ouvido pelo brasileiro, principalmente nas camadas mais populares. Assim, use e abuse do rádio para promover campanhas de interesse da comunidade escolar e saiba que a maioria das emissoras, principalmente as do interior, divulgam gratuitamente as promoções e notícias das escolas públicas. Jornais e revistas, a tal da imprensa escrita, por sua vez, já funciona melhor para a divulgação de matérias mais amplas e detalhadas, artigos assinados etc., no âmbito local, regional ou nacional; e a televisão deve ficar reservada para divulgar assuntos de maior repercussão, mais polêmica ou de amplo interesse público.

Utilizando a imprensa

Para saber o que vale a pena divulgar para a imprensa, é preciso ter noção do que é notícia.

A boa notícia – uma nova experiência pedagógica que está reduzindo os índices de reprovação, uma inovação administrativa que deu certo, um trabalho integrado com a comunidade que garantiu um novo refeitório para a escola, por exemplo – deve ser dada sem exageros e apresentando fontes – pessoas a serem entrevistadas – que sejam confiáveis e passem credibilidade. A má notícia – uma denúncia ou um fato que venha prejudicando a comunidade escolar, por exemplo – também deve ser dada sem omissões, sem subterfúgios, para que a escola e seus dirigentes não fiquem desacreditados. Sempre lembrando, entretanto, que o dirigente escolar é um representante do sistema público de ensino.

Para falar com a imprensa é preciso estar preparado. Pessoalmente ou por telefone – forma muito comum hoje em dia de se fazer uma entrevista para economizar tempo e dinheiro – é preciso conhecer dados e informações, ter certeza e apresentar comprovantes de números e percentuais e – importante – evitar o excesso de opiniões pessoais. Cumprir o horário

combinado para chegar à emissora de TV ou rádio ou atender o jornalista na hora de acertar o jornalista na hora acertada também é essencial para não “se queimar” com a mídia.

Você atrai os jornalistas para sua escola “vendendo” a eles uma boa história de interesse público, inédita ou inovadora, que realmente possa ser mostrada ou comprovada, que renda boas imagens ou uma boa reportagem. Uma feira de ciências, por exemplo, poder ser uma nota informativa para o rádio ou jornal local ou do bairro, mas não é notícia para uma grande emissora de TV ou para um grande jornal, a não ser se os alunos estiverem apresentando uma experiência super inédita.

E é sempre bom lembrar que, muitas vezes, o que você afirmou para o repórter pode sair de uma forma um pouco diferente, às vezes até “distorcida” no noticiário do dia seguinte. E não é por incompetência do repórter. É que a notícia passa por inúmeros filtros objetivos e subjetivos antes de chegar até ao público: o próprio repórter, o redator, o editor do jornal etc. é preciso revelar alguns detalhes, mas caso necessário, não hesite em ligar para o jornalista que fez a matéria ou para o editor do veículo, e socializar a correção da informação.

A escola que tem uma proposta de comunicação com sua comunidade é uma escola mais atuante e efetiva – seus problemas são facilmente resolvidos pelo envolvimento de todos. Ao gestor, portanto, compete promovê-la.

Por dentro da imprensa

Comunicação e informação são hoje sinônimos de poder. O conhecimento sobre o funcionamento da imprensa é fundamental para desmistificá-la e para que se possa fazer uma análise crítica dos meios de comunicação de massa. Em países como a Suécia, a “cultura das mídias” – estudos dos meios de comunicação e seus efeitos – já é matéria de aula para crianças, a partir da pré-escola. É que nos próximos, a comunicação continuará a aumentar cada vez mais sua influência sobre a vida individual e social do ser humano.

No Brasil, onde poucos ainda são conscientes dos mecanismos da mídia e de como ela influi na sociedade, é possível que uma emissora de TV, prepotentemente, através de uma mera edição manipulada eleja um presidente da República...

Por isso, sugere-se aos dirigentes e gestores escolares a leitura de textos que esclareçam o significado de termos como pauta, edição ou off, usadas no dia-a-dia das redações de jornais, rádios e tevês, como também aprofundem a compreensão dos mecanismos e formas de atuação da mídia sobre o indivíduo e a sociedade. Comece lendo os títulos simples que estamos sugerindo em **Leituras afins** e parta, depois, para leituras mais complexas e aprofundadas. Afinal, o papel de um gestor educacional vai muito além da administração dos recursos de uma escola...