



# SALA DE APRENDIZAGEM 4

Esse conteúdo é parte integrante do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares

# **MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS**

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

**Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)**

**Reitora**

Ana Beatriz de Oliveira

**Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)**

**Coordenadora**

Maria Cecília Luiz

**Revisão Linguística**

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

**Editoração Eletrônica**

Jéssica Veloso Morito

**Identidade Visual**

Jéssica Veloso Morito

**Ficha catalográfica**

L953      Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/  
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico  
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37



# COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Cristina Danielle Lobato Pinto

Marcela Luiz Correa da Silva

**EMENTA:** Escuta ativa nas relações. Ferramentas de diálogos. Conversas difíceis. Bases do feedback oral. Comunicação não violenta. Ciclo das estações. Desafios da escola. Plano na mentoria. Perfis dos profissionais da escola.

## OBJETIVOS GERAIS

- Aprender a praticar a escuta ativa nas relações.
- Conhecer as ferramentas de diálogos em conversas difíceis.
- Apresentar as bases do *feedback* oral, segundo a comunicação não violenta.
- Compreender os desafios da escola com o ciclo das estações.
- Refletir sobre a importância dos diferentes perfis de profissionais na elaboração do plano na mentoria.

## 1. COMUNICAÇÕES NAS RELAÇÕES DA ESCOLA

Ouvir não tem o mesmo significado de escutar, o primeiro está relacionado à nossa capacidade de assimilar os sons por meio da audição, e o outro traduz a compreensão das informações que chegam aos nossos sentidos. Assim, a escuta ativa nas relações dentro e fora da escola deve ocorrer por meio da “atenção física, com nossas expressões corporais, e da atenção emocional, com a presença atenta ao que está acontecendo com as pessoas diante de mim” (LUIZ, 2021, p. 152).

Tem o intuito de compreender o que o outro tem a dizer, evitando julgamentos e avaliações



Enriquece e torna mais sensível quem a pratica, promovendo a transformação do outro que está sendo escutado

O planejamento de reuniões escolares torna-se uma oportunidade para praticar a escuta ativa. Nesse sentido, é essencial à preparação da pauta do encontro, ou mesmo, durante a reunião. Assim:

a contribuição de cada pessoa com sua perspectiva e voz desenvolve uma comunidade escolar aberta à multiplicidade. Somos seres plurais, e como lidamos com os conflitos, com o espaço de aprendizagem sobre as diferenças? (LUIZ, 2021, p. 152).

Há formas de fazer com que as reuniões escolares sejam mais eficazes. A sociocracia<sup>1</sup>, por exemplo, nos dá algumas propostas de reuniões mais curtas e eficientes, com a definição anterior de assuntos específicos, sem misturar vários temas. Por serem reuniões curtas, a sugestão é que sejam realizadas diariamente nas organizações (CALIARI, 2017).

Com a proposta de fazer essas reuniões cotidianamente, é possível alinhar estímulos à inteligência coletiva e afastar bloqueios aleatórios, com melhoras significativas na comunicação da equipe. A proposta é que as reuniões diárias componham de três a nove pessoas, sendo realizadas com todos os participantes de pé, tendo a previsão de duração de cinco a dez minutos, no início do dia.

A sociocracia apresenta uma forma de planejar reuniões curtas e eficazes e define a “altitude” da conversa, por exemplo:



Reunião em terra (trata assuntos importantes)

Reunião avião (planejamentos de dias ou semanas)

Reunião satélite (reuniões de *brainstorming* em torno de processos e para decidir quem faz o quê)

<sup>1</sup> Saber mais sobre o tema em: RAU, J. T.; KOCH-GONZALEZ, J. **Muitas vozes uma canção**: autogestão por meio da sociocracia. Traduzido por Sonzai Traduções Ltda. Curitiba: Voo, 2019.

## 2. FERRAMENTAS DE DIÁLOGOS EM CONVERSAS DIFÍCEIS

Para auxiliar na solução de litígios e dar um norte para resolver e praticar conversas difíceis entre pessoas – seja em ambiente escolar ou outros ambientes –, existem algumas ferramentas que têm origem na técnica de negociação de Harvard ou Método de Harvard. Neste texto, apresentam-se algumas dessas técnicas, as quais podem ajudar no dia a dia de quem está no ambiente escolar, no que diz respeito à comunicação e às relações interpessoais.

### Para saber mais...

Esse método foi criado como projeto de pesquisa em 1981, na Faculdade de Direito de Harvard. O projeto tem enorme importância, visto que ajudou até no relacionamento entre EUA e antiga URSS, na época da Guerra Fria. Ele pode ser utilizado em qualquer tipo de conflito – individual, coletivo, político, familiar, comunitário –, inclusive na escola, por todos os agentes que dela fazem parte. Primeiramente, é necessário mudar a nossa posição num conflito, numa conversa difícil com outra pessoa, de "emissário de mensagens", ou seja, de alguém que possui "a verdade", "os fatos" e que só vai transmitir tudo isso ao outro, para uma posição de aprendiz. Só assim será possível construir o caminho para um diálogo de aprendizado (LUIZ, 2021, p. 156 e 157).

Na busca por novas ferramentas, é fundamental a mudança de posição do emissário de mensagem para a posição de quem quer ser um aprendiz.



Em um conflito existem, na realidade, três diálogos: “**diálogo de ‘o que aconteceu?’**”, “**diálogo dos sentimentos**” e “**diálogo da identidade**” (STONE; PATTON; HEEN, 2011).



No **diálogo de 'o que aconteceu?'**, é primordial que os diretores, durante a mentoria, façam indagações como: quem está certo? Quem quis dizer o quê? De quem é a culpa? Quem está errado?

É o diálogo que ocorre dentro de nós em um conflito, mas com convicção de que o que penso é o “certo” e, conseqüentemente, o outro está “errado” e é “culpado” pela situação. Da mesma maneira, a parte contrária pensa que está correta e que tem a razão e os fatos para comprovar. Cada qual imagina, assim, que está com “a verdade”.

Para Stone, Patton e Heen (2011), esse é o primeiro diálogo de uma conversa difícil, o mais superficial. Na maioria, não se consegue compreender os conflitos de maneira muito aprofundada, cujo resultado é a paralisação das ações.

No **diálogo dos sentimentos**, na maioria das situações, o maior problema é que as pessoas tentam se manter racionais, evitam demonstrar e observar, com profundidade, seus sentimentos. “No entanto, toda conversa difícil envolve muito os sentimentos, e estes não podem ser deixados de lado” (LUIZ, 2021, p. 158). Os autores ainda complementam:



será que meus sentimentos são válidos? apropriados? será que eu deveria aceitá-los ou negá-los, expô-los ou guardá-los? o que fazer com os sentimentos da outra pessoa? (LUIZ, 2021, p. 158).

Um conflito é, essencialmente, uma conversa de sentimentos e dificilmente compreende-se ou se chega a acordos se não for tratada a questão central: os sentimentos. Eles têm sido um dos grandes desafios de educadores: entender, falar e administrar seus próprios sentimentos. Somente quando se lidar com os sentimentos é que oportuniza diminuir os riscos de conflitos, e esta habilidade pode ser aprendida.



No **diálogo da identidade**, o conflito ocorre internamente, pois a dificuldade geralmente reside na própria identidade, na forma como o sujeito vê e se comunica, identificando que ele é, assim refletimos:



será que somos competentes ou incompetentes? Pessoas boas ou más? Dignas de amor ou não? Como o que aconteceu afeta a minha autoimagem, meu amor-próprio e o sentido de quem sou no mundo? (LUIZ, 2021, p. 159).

O diálogo de alguém que não possui boa autoimagem comumente perde o equilíbrio, mas, ao contrário, quando o sujeito compreende a sua identidade, transforma em força a sua ansiedade.

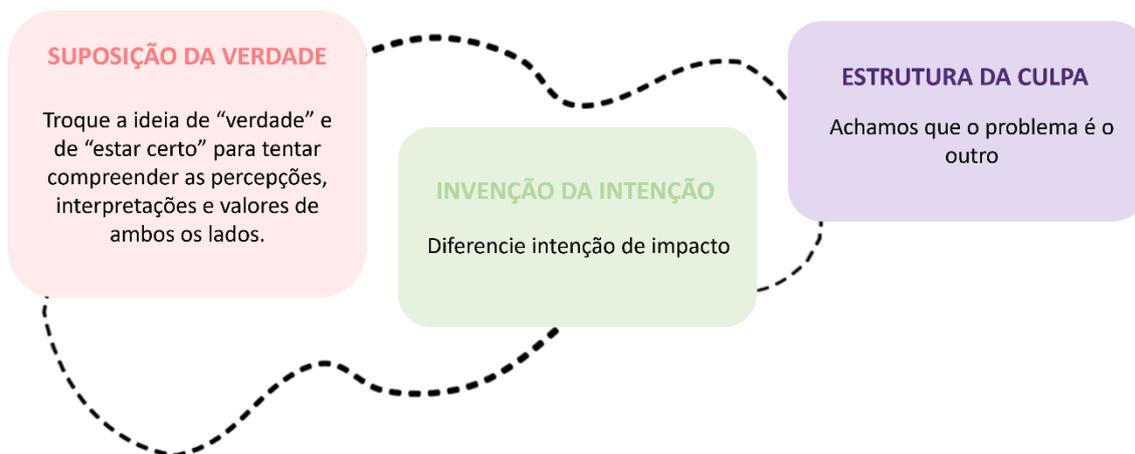
Além dos três diálogos, existe a **suposição da verdade**. Como já foi dito, o diálogo difícil tem início com pessoas que se julgam certas ou erradas em uma discussão. Porém a questão não reside no fato de ter ou não ter razão, mas nas percepções, interpretações e valores de ambos os lados.

No diálogo de “o que aconteceu?”, o afastamento da suposição da verdade abre possibilidades de deixar comprovações de lado, isto é, não importa quem está certo ou errado, pois o principal foco da conversa passa a ser quais são as percepções, as interpretações e os valores de quem participa do diálogo.

Outra questão importante ao pensar nas conversas difíceis é a **invenção da intenção**, cujo sujeito acredita conhecer as intenções do outro durante a comunicação. Estas suposições justificam-se em razão de algumas atitudes observadas, algo que nem sempre é real, e se evidencia apenas no olhar de quem supôs. Neste contexto, algumas pessoas agem com propósitos diversificados, sem intenção de magoar ou atingir o outro, mas por conta desta invenção da intenção vários conflitos são acalorados.

Verifica-se mais uma ocorrência ao se abordar diálogo difícil, que é o trato da **estrutura da culpa**, pois, quando há discussão entre pessoas, facilmente se busca um culpado e de preferência este é sempre o outro. Essa visão traz discordância, contestação e pouco aprendizado.

Ao contrário, quando se propõe a manter uma conversa conflitante de forma imparcial, percebe-se que esta maneira pode contribuir para mudanças de posturas e percepções futuras. Isto porque quando se abandona a culpa, a investigação das razões pelas quais a situação desembocou o conflito, muda consideravelmente e evita que aquilo se repita.



Acredita-se que “toda história tem dois lados”, mas a maioria das pessoas não se lembra disso. Outro ponto de discussão é o tema “achamos que o problema é o outro”. É comum, em uma conversa, presumir que houve conflitos por conta do erro da outra pessoa, alguém que ganha adjetivos de egoísta, irracional, louco etc.

Neste sentido, aparentemente, o que acontece é que a outra pessoa não está disposta a ouvir, e o problema não tem solução. O cuidado, em momentos de conflitos, é não achar que a versão dada por uma pessoa é a única coerente, seja eu ou o outro. Mas esse choque de ideias ocorre porque as pessoas têm histórias diferentes. Essas histórias são constituídas, conforme alguns passos:

- 1 **Recebemos informações.**
- 2 **Vivenciamos o mundo (visões, sons e sentimentos).**
- 3 **Interpretamos o que vemos, ouvimos e sentimos.**
- 4 **Damos significado a tudo isso.**
- 5 **Tiramos conclusões do que está acontecendo.**

A cada passo há a possibilidade de diferentes histórias esbarrarem-se e, em conversas difíceis, a nossa tendência é a de negociar as conclusões, porém nos esquecemos do principal, que são as formas de ver e interpretar o mundo de cada um.

Neste contexto, “possuímos informações diferentes” está inserido em outra questão relevante nas conversas difíceis, pois é extremamente complexo absorver todas as informações, fatos e sentimentos envolvidos, o que implica, com certeza, falhar na hora da comunicação, dando mais atenção para algumas falas que para outras. Cada

pessoa pensa possuir “os fatos”, quando, na realidade, possui informações daquilo que prestou mais atenção. E, é natural ter tal confusão, pois estão embricadas as experiências passadas, em regras aprendidas sobre como se deve fazer as coisas. Uma estratégia que auxilia neste momento é comunicar ao outro as regras que está seguindo e incentivá-lo a fazer o mesmo.

Quando se tem essa postura, o tema **Aceite as duas histórias: adote a postura “e”** faz sentido, visto que adotar a postura “e” é entender que ambas as histórias fazem sentido, e isso não significa concordar com a história do outro, mas apenas compreendê-la. A postura “e” propicia a base para sustentar seu ponto de vista e de seu sentimento, sem ter de diminuir a opinião e os sentimentos do outro. A pergunta mais útil numa conversa difícil não é “quem tem razão?”, mas sim “agora que compreendemos um ao outro, como podemos fazer para solucionar esse problema?” (LUIZ, 2021, p. 163).

Na comunicação, ao se esquecer de procurar culpados, aparece a chance de “abandone a culpa – delineie o sistema de contribuição”, pois em todo conflito existe um



Aceite as duas histórias:  
adote a postura “E”



Abandone a culpa:  
delineie o sistema de contribuição.

sistema de contribuição. Isso significa que todos contribuem para aquela situação, nem que tenha sido minimamente. Para auxiliar, apresentam-se algumas sugestões:



**Inicie falando de sua própria contribuição, pois isso evita que o outro se torne defensivo.**

**Ajude o outro a compreender exatamente qual foi a contribuição dele, sendo específico com relação a suas observações e raciocínios.**

**Explique ao outro como aquilo poderia ser feito de outra maneira, para que não ocorra novamente no futuro** (LUIZ, 2021, p. 164).

É imprescindível que na mentoria de diretores os gestores estejam refletindo sobre o tema das conversas difíceis, visto que muitos embates dentro e fora da escola

ocorrem por falta da busca pelo controle ou ausência de entendimento de como as comunicações são estabelecidas durante as falas.

Para pensar sobre o assunto, evidencia-se o “diálogo dos sentimentos e a busca pelo controle”, que é quando se compreende a importância dos sentimentos para a vida. Também se entende que eles são poderosos demais para permanecerem presos, por isso aparecem de alguma forma aos poucos, ou abruptamente. Rosenberg (2006), com a teoria da Comunicação Não Violenta (CNV), embasou seus estudos em pilares da autoempatia.



Ter autoempatia e conectar-se com os próprios sentimentos significa senti-los (e não os negar), para, a partir daí, tentar compreendê-los, vendo quais necessidades não estão sendo atendidas. Fazendo esse exercício de autoempatia, autoconexão e autocompreensão, sua interação com os outros e consigo mesmo será mais fácil (LUIZ, 2021, p. 165)

É importante comunicar ao outro seus sentimentos, porque, muitas vezes, os sentimentos tornam-se a questão principal num diálogo difícil. Para o aprofundamento da temática, introduz-se o “diálogo da Identidade – Pergunte a si mesmo o que está em jogo”, com o propósito de verificar que todos têm conflitos de identidade, e não há quantidade de amor e de realização que evite esses desafios. Assim,

[...] pensar com clareza e honestidade sobre quem você é pode ajudar a reduzir o nível de ansiedade durante o diálogo e fortalecer significativamente suas bases (LUIZ, 2021, p. 165).

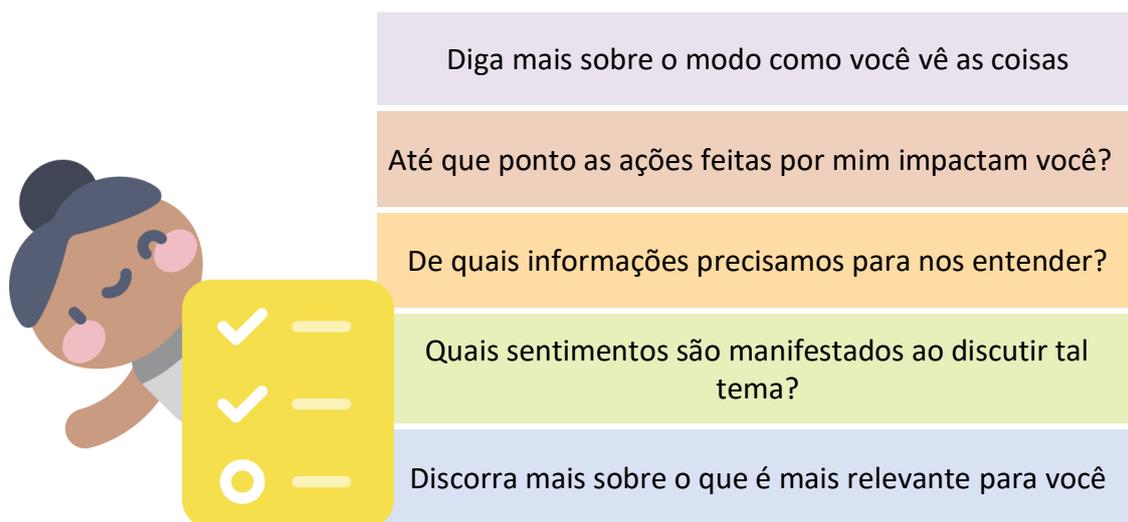
Ao avaliar o sentimento de identidade, é conjecturado “o pensamento do ‘tudo ou nada’” em que o sujeito se julga completamente competente ou incompetente, sem meio termo. Esses pensamentos de “tudo ou nada” deixam a identidade da pessoa muito instável, muito sensível a um *feedback*. Nesse caso, ou há propensão de negar a informação ou dar importância exagerada a ela.

Devemos saber que todos nos veem como uma mistura de bons e maus comportamentos, de escolhas mais ou menos nobres etc., assim como vemos os outros. A visão de si mesmo de forma complexa te fortalece perante a vida (LUIZ, 2021, p. 166).

Iniciar uma conversa difícil pela terceira história, isto é, aquela que pode ser contada por um terceiro observador, mais neutro, é outra etapa denominada: “o início: comece pela terceira história”. Nela, deve-se tentar ser um observador imparcial, convidando o outro para uma investigação conjunta.

No processo, é importante ter postura de curiosidade com relação ao outro “aprendendo: ouvindo de dentro para fora”. Para isso, pergunta-se novamente depois de uma escuta, com o objetivo de parafrasear o que foi dito para ter certeza de que tudo foi compreendido. Ao escutar os sentimentos por trás e comunicar isso ao outro, o diretor consegue parafrasear aquilo que está sendo dito, ao mesmo tempo que indaga se é isso mesmo que o outro quis dizer.

O melhor percurso para a curiosidade é este: “pergunte para aprender”. A proposta é deixar a indagação como convite e não como exigência. Exemplos:



Quando o diálogo estiver indo para rumos destrutivos, reestruture-o e reflita sobre: **verdade** (histórias diferentes); **acusações** (intenções e impacto); **culpa** (contribuição); **juízos** (sentimentos); e **o que está errado com você** (o que acontece sob a ótica do outro).

Repetir as mesmas informações não vai solucionar a questão, principalmente, em conversas difíceis. Desta forma, dialogar representa ouvir, parafrasear e comunicar a sua forma de ver a situação naquele momento. Para auxiliar, sugere-se: juntar informações e criar opções que satisfaçam a ambos; dizer ao outro o que poderia te persuadir; se não existir uma alternativa que agrade a ambos, precisa se perguntar: estou disposto a aceitar menos do que quero ou prefiro aceitar as consequências por não concordar?

Segue um resumo para enfrentar uma conversa difícil com alguém<sup>2</sup>:

Primeiro passo: prepare-se passando pelos três diálogos. Sente-se e comece a anotar: Relacione "o que aconteceu", sob o seu ponto de vista e o ponto de vista do outro. De onde vem a sua história (informações, experiências passadas, regras)? E a do outro? Qual o impacto que a situação exerceu sobre você? Qual pode ter sido a intenção do outro? Com o que cada um contribuiu para o problema? Compreenda as emoções: investigue sua impressão emocional e o conjunto de emoções que você sente. Estabeleça sua identidade: o que lhe parece estar em risco sobre você? O que você precisa aceitar para estar mais seguro?

Segundo passo: verifique seus objetivos e decida se deve levantar a questão. Pense em que você deseja alcançar com essa conversa? Modifique a sua postura para apoiar o aprendizado, a partilha e a solução do problema. Repetir as mesmas informações não vai solucionar a questão. Decidir é o melhor caminho para abordar a questão e alcançar seus objetivos? A questão está realmente embutida em seu diálogo da identidade? Você pode afetar o problema alterando suas contribuições? Se você não levantar a questão, o que pode fazer para ajudar a si mesmo a seguir em frente? Decidindo: esse é o melhor caminho para abordar a questão e alcançar seus objetivos? A questão está realmente embutida em seu diálogo da identidade? Você pode afetar o problema alterando suas contribuições? Se você não levantar a questão, o que pode fazer para ajudar a si mesmo a seguir em frente?

---

<sup>2</sup> Os cinco passos foram escritos totalmente baseados na seção de: LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares**: formação e contextos educacionais no Brasil. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.

Terceiro passo: comece pela terceira história. Descreva o problema como a diferença entre suas histórias. Inclua os dois pontos de vista como parte legítima da discussão. Compartilhe seus objetivos. Convide o outro a juntar-se a você como parceiro para esclarecerem a situação juntos.

Quarto passo: investigue a história do outro e a sua. Escute para compreender a perspectiva do outro sobre o que aconteceu. Faça perguntas. Reconheça os sentimentos por trás dos argumentos e das acusações. Parafraseie para ver se compreendeu. Tente esclarecer como vocês chegaram a esse ponto. Compartilhe seus pontos de vista, suas experiências passadas, intenções e sentimentos. Reestruture, reestruture, reestruture para se manter nos trilhos. Da verdade para as percepções, da culpa para a contribuição, das acusações para os sentimentos, e assim por diante.

Quinto passo: a solução do problema. Crie opções que estejam de acordo com as preocupações e os interesses mais importantes de ambos. Procure padrões para o que deveria acontecer. Tenha em mente os padrões de zelo recíproco; relacionamentos que vão apenas em um sentido raramente duram. Fale sobre como manter a comunicação aberta à medida que você segue em frente (LUIZ, 2021, p. 170-171).

### 3. APRENDIZAGEM DAS BASES DO *FEEDBACK* ORAL: COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Indo além do que Ribeiro (2019) afirma de “a linguagem como mecanismo de manutenção de poder”, a perspectiva da mentoria de diretores é um convite à reflexão sobre a ideia da linguagem como exercício de poder compartilhado, de potência, de vida.

Rosenberg (2009) sistematizou uma linguagem que alimenta a vida por meio da *Comunicação Não Violenta*, trazendo o foco de atenção para quatro componentes: **observação**, **sentimentos**, **necessidades** e **pedidos**.



**Observação**



**Sentimentos**



**Necessidades**



**Pedido**

A **observação** está relacionada ao ato de descrever a realidade a partir de ações concretas: o que você vê ou ouve, separando daquilo que você julga ou avalia. No campo das relações, é compreender que os fatos observáveis são distintos das nossas avaliações e como podemos expressar da maneira mais eficiente aquilo que estamos experienciando.

Um exemplo: “na última reunião, você chegou às 10h, após o horário combinado, que era às 9h30”. Uma linguagem violenta costuma imprimir rótulos ou generalizações, trazendo as suas percepções pessoais para um evento concreto: “você está sempre atrasada, não tem o menor respeito com os compromissos”.

**Sentimentos** são mensagens que nosso corpo nos sinaliza de que tem algo importante para nós que está sendo atendido ou não. A expansão do nosso vocabulário sobre os sentimentos é uma verdadeira alfabetização emocional, sendo possível encontrar no livro organizado por Luiz (2021), *Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil*, uma lista de sentimentos apresentada por Marshall Rosenberg.

No contexto de *feedback*, duas perguntas são importantes de serem investigadas: como eu estou para dar um *feedback* agora? Como a outra pessoa pode estar para receber o *feedback*? “Eu estou tensa e impaciente para conversar com ela sobre a sua chegada trinta minutos após o horário combinado para a reunião”.

Assim, reavalie sobre dar o *feedback* nesse momento, quem sabe em outra oportunidade na qual esteja mais tranquila e presente o diálogo será mais produtivo. Do mesmo modo, verifique com a pessoa que receberá o *feedback* se há disponibilidade para o encontro e busque construir um ambiente de abertura para a conversa.

Necessidades são os elos de conexão com a nossa humanidade: valores, princípios e aquilo que desejamos para nutrir a nossa vida. É possível consultar uma lista de necessidades compiladas por Marshall Rosenberg nos seguintes eixos: autonomia, celebração, comunhão, integridade, interdependência e lazer. Pensando no formato de *feedback*, as seguintes indagações são úteis: o que é importante para mim? O que pode contribuir para a outra pessoa? “Na última reunião, você chegou às 10h, após o horário

acordado, que era às 9h30, e para mim é importante o comprometimento e o respeito com os combinados”.

**Pedido** é a expressão concreta do que contribuirá no momento presente para a relação. Um ponto essencial é que seja no afirmativo, para que a pessoa possa corresponder ou não ao que foi solicitado. “Como é para você avisar caso perceba que não conseguirá chegar no horário?”

Em síntese, agrupando todos os componentes da *Comunicação Não Violenta* no exemplo trazido, podemos construir o seguinte diálogo: “Como você está? Eu desejo conversar com você para dar um *feedback* sobre um ponto da última reunião, você está disponível agora?” Diante de uma resposta positiva, prossiga.

“Então, na última reunião, você chegou às 10h, trinta minutos após o horário combinado, que era às 9h30, e para mim é importante o comprometimento e o respeito com os acordos. Eu fiquei frustrada por ter preparado um momento inicial de integração entre as pessoas presentes e você não participou. Eu considero a sua contribuição relevante e quero escutar como você pode contribuir para as ações da escola este ano”. “Como é para você avisar caso perceba que não conseguirá chegar no horário combinado da reunião? Tem alguma outra proposta sobre como podemos lidar com situações como essa no futuro?”.

Somos seres dinâmicos, e uma proposta não violenta nas relações é pautada por uma linguagem que acompanha mudanças contínuas, para romper com a Cultura da Violência e ter o propósito de construir uma cultura colaborativa.

Relembrando o tema apresentado sobre o *feedback* escrito<sup>3</sup>, uma proposta de *feedback* oral inclui os mesmos pontos do: que bom, que pena e que tal.



**QUE BOM!**

FAZER UM INÍCIO POSITIVO

Elogiar e reconhecer os pontos fortes e a forma como as pessoas podem usá-los para superar desafios

<sup>3</sup> O *feedback* escrito foi descrito e explicitado na sala 2.

**QUE PENA!**

APRESENTAR POSSIBILIDADES DE MELHORIA

Cuidado com os pontos frágeis não atingidos, sem fazer críticas severas, indicando o que pode ser mudado

**QUE TAL?**

SISTEMATIZAR ALGUMAS IDEIAS

Sistematizar as ideias e ações de todos com propostas de encaminhamentos ou possíveis ações para melhoras

#### 4. CICLO DAS ESTAÇÕES COM FOCO NOS DESAFIOS DA ESCOLA

O ciclo das estações é um recurso estruturado a partir de perguntas geradoras para pensar os desafios da escola. As perguntas propostas estão atreladas às estações do ano, inverno, primavera, verão e outono, apresentando um paralelo com os ciclos da natureza para que as pessoas que integram a comunidade escolar reconheçam em si suas potencialidades: do que eu quero cuidar? O que eu quero ver florescer? O que eu quero que esteja resplandecente? O que eu quero deixar ir?



As respostas são relevantes para diretores, que são líderes, para que possam contribuir para o desenvolvimento dos membros da comunidade escolar e haja maior comprometimento com as soluções para desafios identificados na escola.

O comprometimento é a base para a efetividade de um Plano de Mentoria. O que você entende por comprometimento? Conectando com o vocabulário das necessidades da *Comunicação Não Violenta*, seriam as relacionadas à independência? Por exemplo: apoio, compreensão, unidade, confiança, consideração, empatia, honestidade, respeito.

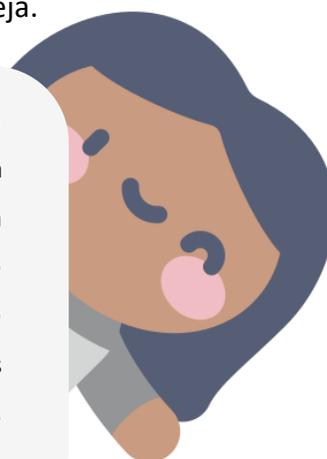
O ciclo das estações é um processo individual para mapeamento inicial dos desafios da escola. O passo seguinte é reunir os desafios identificados. Um recurso que pode ser utilizado é criar de forma coletiva uma nuvem de palavras, agrupando os desafios em eixos principais por meio de sínteses em palavras e recurso visuais para, posteriormente, pensar criativamente nas soluções possíveis.

## 5. APRENDIZAGEM DAS BASES DO *FEEDBACK* ORAL: COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A construção de uma cultura colaborativa na escola perpassa por acreditar na diversidade existente, considerando as potencialidades de cada pessoa que integra essa comunidade. Com base na Metodologia Colaborativa de Projetos<sup>4</sup>, há quatro perfis complementares que são fundamentais para o desenvolvimento de um plano na mentoria: sonhadores, planejadores, realizadores e celebradores.

Considerar essa pluralidade de perfis é compreender que cada pessoa tem contribuição fundamental na construção da escola que se deseja.

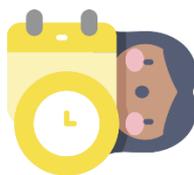
Um perfil *sonhador* pode apresentar dificuldade em trabalhar com alguém de perfil *realizador*, por exemplo. Ou, para um perfil *planejador*, será desafiante atuar com uma pessoa de perfil *celebrador*. Isso porque, na sociedade ocidental, os perfis realizadores e planejadores são comumente avaliados como mais eficientes, contudo, os perfis sonhadores e celebradores também são necessários. Muitas vezes, os gestores manifestam apenas as características de um ou de outro perfil, mas temos a capacidade de desenvolver habilidades e competências dos quatro perfis.



<sup>4</sup> Saiba mais em: <https://dragondreamingbr.org/o-que-e/>



Sonha  
**SONHADOR**



Planeja  
**PLANEJADOR**



Realiza  
**REALIZADOR**



Celebra  
**CELEBRADOR**

O **perfil sonhador** está atrelado àquelas pessoas que cocriam as bases para o início dos projetos, que identificam o que move as pessoas em direção aos objetivos. Quanto mais as pessoas envolvidas na escola compreendem quais os direcionamentos e o que motiva as ações, mais estarão engajadas e comprometidas com as metas estabelecidas.

O **perfil planejador** está no campo de conectar os objetivos com as ações concretas para alcançá-los, traçando as rotas a serem percorridas e identificando os insumos necessários para a estruturação do objetivo.

O **perfil realizador** é aquele da ação: colocando a mão na massa para executar o que foi planejado, dando continuidade ao que foi sonhado inicialmente.

O **perfil celebrador**, por sua vez, além de ser importante para a continuidade da participação das pessoas em direção aos objetivos, é responsável também por monitorar e avaliar o andamento do que foi planejado. Diante da constatação do que está contribuindo ou não para alcançar as metas estabelecidas, é possível corrigir as rotas.

Você consegue identificar em qual perfil você se encaixa? E as demais pessoas com quem criará o plano na mentoria? Considere as potencialidades já existentes e como as pessoas podem contribuir com o seu melhor para a mentoria e para a escola de cada diretor, compreendendo que é um processo de mudança e envolve estratégias a serem desenvolvidas com as pessoas, suas relações, nas estruturas e cultura.

Lederah (2012) descreve estratégias necessárias para um processo de mudança, como:



### **Pessoal**

desenvolvimento e bem-estar como ser integral = físico, emocional, intelectual e energético/espiritual



### **Relacional**

comunicação e entendimentos mútuos, medos e esperanças



### **Estrutural**

condições sociais, recursos para atendimento das necessidades e participação



### **Cultural**

padrões e mecanismos construtivos

Conectar com o Ciclo das Estações, mencionado anteriormente, é aprender com a natureza o tempo de plantar, regar e colher os futuros desejáveis para a escola.

## REFERÊNCIAS

CALIARI, R. **Sociocracia**. Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.sociocracia.org.br>>. Acesso em: 11 de jan. 2022.

LEDERACH, J. P. **Transformação de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2012.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala**. São Paulo: Pólen, 2019.

ROSENBERG, M. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021. p. 135-178.

STONE, D.; PATTON, B.; HEEN, S. **Conversas difíceis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.