

TÍTULO DA PRÁTICA

As disfunções que podem afetar as equipes pedagógicas

Essa é uma prática de gestão que pode ser desenvolvida a partir da identificação de pontos nevrálgicos nas equipes nas escolas ou até mesmo nas diretorias de ensino. Muitas vezes a falta de confiança afeta a produtividade e a efetividade da equipe. Com essa prática essas disfunções poderão ser desveladas a ponto da equipe como um todo identificar quais são os elementos que podem estar afetando as equipes e saber como superar as disfunções.

Público-alvo: Diretores, coordenadores, supervisores

Localidade: Bahia

Tipo de prática: Gestão

Rede de educação: Rede Municipal de São Francisco do Conde

Autores: e co-autores: Docentes de São Francisco do Conde e equipe Cieds

Competências trabalhadas: Empatia e cooperação

Fase de desenvolvimento: Ideia

OBJETIVOS

- Promover a integração da equipe
- Apresentar os momentos formativos em equipe
- Garantir alinhamento técnico da equipe de tutores para início das ações em campo
- Construção de sentimento de equipe e aprendizagem colaborativa

MATERIAIS E RECURSOS NECESSÁRIOS

- PPT, data show
- Cópia dos anexos para as pessoas da equipe

TEMPO:

8 horas

PROCEDIMENTOS

Resgatar elementos de um grupo que faziam com que seus integrantes se sentissem pertencentes – o foco são os elementos e não o grupo em si.

Os participantes serão convidados a pensarem e registrarem características de grupo de que já fizeram parte, para apoiar serão estimulados por meio das seguintes questões:

Quais eram as características desse grupo?

2. Como as pessoas interagem?

3. Quais valores eram compartilhados?

4. Quais eram as práticas, em evidências?

5. O que permitiu ao grupo de realizar o que se propunha? Como você se sentiu como membro desse grupo?

Tempo: 30 minutos.

Os participantes receberão uma folha para esses registros

Os participantes pensarão no grupo de formadores atual, como um único grupo, identificando características dele.

Os participantes receberão um questionário diagnóstico (folha avulsa) para diagnosticar a presença ou a ausência de elementos essenciais na constituição de um grupo: confiança; conflito; comprometimento; corresponsabilidade; atenção aos resultados.

Tempo: 20

Identificar elementos que são favoráveis e desfavoráveis para a constituição de um grupo que tem como objetivo formar rede colaborativa de aprendizagem.

Uma pessoa do grupo será chamada para proceder à tabulação dos dados, conforme questionário anexo, coletivamente e apresentará o resultado de como os participantes avaliam o grupo a partir da adaptação dos elementos descritos pelo referencial teórico de Patrick Lencioni (2005, p.6.) Superando as disfunções de um time. San Francisco, CA: Jossey-Bass

A formadora perguntará ao grupo, à medida das constatações, se o resultado faz sentido, se há evidências no grupo do que está sendo identificado... Será apresentado alguns comportamentos a partir do referencial teórico. O movimento de diagnóstico das evidências é de soma

importância para que o grupo espelhe os elementos que não favorecem a constituição de um time para identificar as possibilidades para superar.

Tempo: 40 – 50 minutos

O movimento posterior será o de identificar com o grupo quais os mecanismos para que sejam construídas as características essenciais à constituição de um time e qual o papel que estão dispostos a assumir, começando pelo próprio momento formativo. Se possível elencar combinados com o grupo. Tempo: 50 minutos

Pílula teórica: O Educador de Madalena e o texto de .

Tempo 20 minutos

Os participantes serão convidados a responderem a seguinte questão:

Como formador, parceiro da equipe de gestão da escola, de que modo essas questões são relevantes nas diferentes instâncias?

O facilitador deve considerar com a equipe a necessidade de se pensar a equipe nas diferentes funções, na DRE, nas unidades escolares.

A partir de um cenário de planejamento escolar de início de ano (filme Entre os Muros da Escola), e depois na análise de um vídeo de reunião pedagógica, os participantes identificarão as fases dos grupos, fechando com o texto teórico e identificando as próprias fases no grupo de que fazem parte. A partir de um cenário de reunião pedagógica, os participantes identificarão as características dos diferentes membros que constituem a equipe docente e gestora. Os participantes assistirão ao cenário e terão a tarefa de, a partir dos movimentos dos diferentes personagens, caracterizar os seus membros. Essa identificação será posteriormente confirmada pela leitura de um referencial. Sistematizar as discussões realizadas no encontro, com foco nos saberes do grupo e a relevância do trabalho de formação continuada em serviço nas escolas.

O que foi realizado pelo grupo? De que modo? Com qual finalidade?

Será muito importante qualificar esse momento chamando a atenção do grupo para o papel que eles têm em relação à formação das equipes gestoras nas escolas. Como estão pensando os desdobramentos com vistas à criação de uma comunidade ou rede de aprendizagem colaborativa.

AVALIAÇÃO

Em relação ao exercício que foi realizado, a principal característica das equipes dizem respeito principalmente pelo compartilhamento de objetivos comuns, influenciados por sentimentos de confiança e honestidade. De que modo você sente estar pessoal e coletivamente comprometido com isso?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MOSKOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal-Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: Editora José Olympo

<https://drive.google.com/open?id=1TnSO5L9uzrceoCY2RZb9erXfhQOk0AR1>

ANEXOS

Anexo I – Questionário sobre as disfunções de uma equipe

Responda às perguntas abaixo em relação à equipe de que fez parte no último ano.

Instruções: use a escala abaixo para indicar como cada afirmação se aplica na sua equipe.

Esteja certo de avaliar

cada afirmação honestamente e sem pensar excessivamente sobre as respostas.

3= sempre 2= às vezes 1= raramente

1. Os membros da equipe eram apaixonados pelo trabalho de formação e receptivos à discussão dos problemas. (___)

2. Os membros da equipe apontavam as deficiências ou comportamentos improdutivos uns dos outros. (___)

3. Os membros da equipe demonstravam interesse em saber em que projetos os colegas estavam trabalhando e como contribuiriam para o bem coletivo. (___)

4. Os membros da equipe demonstravam preocupação em se desculpar rápida e sinceramente uns com os outros quando diziam ou faziam algo inadequado ou possivelmente prejudicial para equipe. (___)

5. Os membros da equipe estavam dispostos a fazer de bom grado sacrifícios em suas áreas de expertise, para

o bem da equipe. (____)

6. Os membros da equipe admitiam abertamente seus pontos fracos e erros. (____)

7. As reuniões de equipe eram estimulantes, não chatas. (____)

8. Os membros da equipe saíam das reuniões confiantes de que colegas estavam completamente

comprometidos com as decisões acordadas, ainda que tivesse havido desacordo inicial. (____)

9. O moral era significativamente afetado pelo fracasso em alcançar as metas da equipe. (____)

10. Durante as reuniões de equipe, os problemas mais importantes – e os mais difíceis – eram apresentados para serem resolvidos. (____)

11. Os membros da equipe ficavam profundamente preocupados diante da perspectiva de deixarem os colegas na mão. (____)

12. Os membros da equipe conheciam a vida pessoal uns dos outros e se sentiam à vontade para discuti-la. (____)

13. Os membros da equipe concluíam discussões com resoluções claras e específicas e diretrizes para ação. (____)

14. Os membros da equipe desafiavam uns aos outros em relação aos planos e abordagens. (____)

15. Os membros da equipe eram lentos na hora de reivindicar crédito por suas próprias contribuições, mas rápidos em exaltar o crédito dos outros e da equipe. (____)

Tabulação dos dados do primeiro questionário:

Disfunção 1

Ausência de confiança

Disfunção 2

Medo do conflito

Disfunção 3

Falta de compromisso

Disfunção 4

Evitar responsabilidade

Disfunção 5

Desatenção aos resultados

Afirmação 4 ____

Afirmação 6 ____

Afirmação 12 ____

Afirmação 1 ____

Afirmação 7 ____

Afirmação 10 ____

Afirmação 3 ____

Afirmação 8 ____

Afirmação 13 ____

Afirmação 2 ____

Afirmação 11 ____

Afirmação 14 ____

Afirmação 5 ____

Afirmação 9 ____

Afirmação 15 ____

Total Total Total Total Total

- Uma pontuação entre 8 e 9 indica que a disfunção não é um problema para seu time.
- Uma pontuação entre 6 e 7 indica que a disfunção pode ser um problema.
- Uma pontuação entre 3 a 5 indica que a disfunção precisa ser enfrentada.

Após os participantes responderem ao questionário, podem realizar a tabulação do grupo para identificar qual é a disfunção que pode estar afetando a efetividade da equipe.

Disfunção 1 Ausência de confiança	Disfunção 2 Medo do conflito	Disfunção 3 Falta de compromisso	Disfunção 4 Evitar responsabilidade	Disfunção 5 Desatenção aos resultados
Afirmação 4 ____	Afirmação 1 ____	Afirmação 3 ____	Afirmação 2 ____	Afirmação 5 ____
Afirmação 6 ____	Afirmação 7 ____	Afirmação 8 ____	Afirmação 11 ____	Afirmação 9 ____
Afirmação 12 ____	Afirmação 10 ____	Afirmação 13 ____	Afirmação 14 ____	Afirmação 15 ____
Total	Total	Total	Total	Total

- De 8 ou 9 é uma indicação provável de que a disfunção não seja um problema para equipe
- De 6 ou 7 indica que a disfunção possa ser um problema
 - De 3 a 5 é provavelmente uma indicação de que a disfunção tenha de ser solucionada

Responda às perguntas abaixo em relação à equipe. Use a mesma escala anterior.

1. () Os membros da equipe são apaixonados pelo trabalho de formação e receptivos à discussão dos problemas.
2. () Os membros da equipe parecem que têm a intenção de apontar as deficiências ou comportamentos improdutivos uns dos outros.
3. () Os membros da equipe demonstram interesse em saber em que projetos os colegas estão trabalhando e como contribuir para o bem coletivo.
4. () Os membros da equipe, até o momento, demonstram preocupação em se desculpar rápida e sinceramente uns com os outros quando dizer ou fizer algo inadequado ou possivelmente prejudicial para a equipe.
5. () Os membros da equipe denotam estarem dispostos a fazer de bom grado sacrifícios em suas áreas de expertise, para o bem da equipe.
6. () Os membros da equipe admitem abertamente seus pontos fracos e erros.
7. () Levando em consideração a sua experiência e o diagnóstico decorrente do exercício anterior, quais seriam os pontos que você assumiria com essa equipe de 2016 para que não sejamos afetados por disfunções que podem afetar o trabalho?

Características de uma equipe produtiva



Patrick Lencioni (2005, p.6.) Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Características das equipes com disfunções



Patrick Lencioni (2005, p.6.) Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Como superar as disfunções

- **Confiança**

É preciso partilhar experiências ao longo do tempo, acompanhar os trabalhos até sua conclusão, desenvolver credibilidade e também uma profunda compreensão dos atributos exclusivos de cada membro da equipe.

- **Medo do conflito**

O primeiro passo é reconhecer que o conflito é produtivo. A equipe precisa ter coragem e confiança para levantar questões sensíveis e forçar os integrantes a trabalhá-las. Isso exige um alto grau de objetividade durante as reuniões – e o compromisso de todos em manter o conflito até que seja resolvido.

- **Falta de comprometimento**

Em reuniões por exemplo, as equipes devem deixar explicitamente as principais decisões tomadas, estabelecer prazos bem definidos e honrá-los com disciplina e rigor.

- **Evitar a responsabilidade**

Adoção de ferramentas clássicas de gerência: publicação de metas e padrões, revisão simples e regulares dos processos, recompensas coletivas.

- **Falta de atenção aos resultados**

sobre quais são os resultados esperados.

Como superar as disfunções:

Ironicamente, as equipes têm sucesso porque são excessivamente humanas. Ao reconhecerem as imperfeições inerentes à sua condição humana, os integrantes das equipes funcionais superam as tendências naturais que fazem o conflito, confiança, comprometimento, responsabilidade e foco nos resultados se transformarem em elementos tão ambíguos.

Compromissos que equipe assume:

- Quais os compromissos que assumiremos como equipe para construirmos essa equipe que almejamos?