



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL

**PRODUTO EDUCACIONAL:**  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EQUIPES DIRETIVAS NA PERSPECTIVA  
COMPARTILHADA E DIALOGAL

Mestranda: Fernanda Furlan  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Eliza Rosa Gama

Santa Maria, RS  
2022

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EQUIPES DIRETIVAS NA PERSPECTIVA COMPARTILHADA E DIALOGAL**

O presente produto, pensado para a gestão escolar a partir da dissertação de mestrado intitulada **Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da covid-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar**, se constitui como uma proposta de gestão estratégica para equipes diretivas, com o objetivo de auxiliar a qualificação das práticas gestoras no contexto escolar.

Parte de problematizações do meio, que podem ser consideradas como qualificadoras a partir das contribuições dos sujeitos que integram este estudo. Possui como projeto piloto a própria metodologia utilizada nesta pesquisa, que ao ser desenvolvida, apresentou-se como um recurso potente para a otimização das práticas gestoras desenvolvidas pela equipe diretiva, através das reflexões realizadas por meio das narrativas autobiográficas coletadas na pesquisa realizada.

Um planejamento próprio de equipe diretiva para melhor organizar e conduzir os objetivos que acompanham as ações destes gestores, envolve a superação da cultura histórica centralizadora e autoritária de gestão, para a reconstrução de uma gestão democrática, participativa e humanizada.

Desta forma, foi construído o **Planejamento estratégico para equipes diretivas na perspectiva compartilhada e dialogal**, em que são contemplados os princípios da gestão democrática-participativa, as contribuições da gestão estratégica e três dimensões fundamentais para esse processo: comunicação, flexibilidade e empatia.

Estimular os princípios da gestão democrática-participativa e a construção de um ambiente favorável para participação, autonomia, intencionalidade, formação, liderança, clima organizacional positivo, qualidade e avaliação na gestão escolar, denota o desenvolvimento de uma competência técnica que não se finda na sistematização, mas que pode ser construída também, através da reflexão sobre a prática.

Sob esse viés, os grupos dialogais se constituem como espaço de reflexão sobre a prática, e ainda, como espaços de humanização entre a equipe diretiva, fomentando a comunicação, a flexibilidade e a empatia entre seus integrantes, que qualificam as relações interpessoais.

Os grupos dialogais devem, nesse sentido, incentivar o diálogo, a escuta e o acolhimento dos desafios vivenciados também dentro da equipe diretiva, no intuito de qualificar e fortalecer o grupo para o alinhamento de propósitos e metas, que tenham como fim, a qualificação das ações educativas para a formação de cidadãos mais críticos e participativos na sociedade, por meio dos conhecimentos adquiridos na escola.

O grupo dialogal possui um papel fundamental no Planejamento estratégico para equipes diretivas na perspectiva compartilhada e dialogal. Pois é ele que possibilita uma condução cíclica e permanente do planejamento para a equipe.

Através dos grupos dialogais realizados pelas equipes diretivas, as percepções e sentimentos dos integrantes do grupo são transformadas em contribuições e sugestões para construção do Planejamento, e este, ao ser aplicado nas práticas cotidianas da escola é avaliado no grupo dialogal, que possibilita novas percepções e sentimentos, que transformadas novamente em contribuições e sugestões, conduzirão a um novo Planejamento, e assim sucessivamente.

Condução cíclica do Planejamento através dos grupos dialogais



Fonte: Elaborado pela autora

## **Elementos que compõem o Planejamento Estratégico para Equipes Diretivas:**

### **1- Gestão Estratégica:**

Metodologia de planejamento pelo qual é possível uma forma de pensar mais ampla, dinâmica, interativa e comprometida socialmente com a realidade.

### **2- Princípios da gestão democrática-participativa:**

A concepção denominada democrático-participativa pode ser definida como uma potencial articuladora em busca da qualidade administrativa e organizacional no campo da educação pública.

### **3- Dimensões da comunicação, flexibilidade e empatia:**

A comunicação é a troca de informações e sentimentos inerente às relações humanas, a flexibilidade se refere a capacidade de adaptação do indivíduo frente ao novo, sejam eles desafios, ideias, ou dificuldades. Já a empatia, é a capacidade de projetar em si, o sentimento de outra pessoa se estivesse na mesma situação vivenciada por ela, ou seja, é a tentativa de compreender sentimentos e emoções de outros indivíduos. As três dimensões juntas configuram fomentam práticas de comunicação e relações interpessoais mais humanizadas no ambiente escolar.

### **4- Grupos dialogais:**

Configuram-se como encontros coletivos que assumem uma conotação formativa crítica-reflexiva, a partir da valorização do diálogo entre os pares.

### **5- Percepções e sentimentos:**

A percepção é a habilidade para captar, processar e entender a informação que nossos sentidos recebem, é o processo cognitivo que permite interpretar o ambiente com os estímulos que recebemos através dos órgãos sensoriais. Os sentimentos podem ser definidos como ações decorrentes de uma decisão, o sentimento é a construção da emoção. As percepções e sentimentos dos indivíduos sobre o ambiente e sobre as relações que estabelecem em grupo, são capazes de produzir contribuições e sugestões acerca do meio que desejam otimizar e/ou transformar.

## **6- Contribuições e sugestões:**

A contribuição pode ser definida como um ato ou efeito de contribuir, de colaborar no desenvolvimento de alguma coisa. A sugestão é aquilo que se sugere, que se propõe, que se aconselha, é uma proposta que incita a realização de algo sobre o qual se deseja inferir.

### **Metodologia operacional do processo:**

#### **1º- Grupo dialogal bimestral**

O grupo dialogal bimestral como espaço de escuta da equipe diretiva sobre suas conduções profissionais, possibilita que as percepções e sentimentos individuais e coletivos emergidos no grupo resultem em contribuições e sugestões que serão incluídas no planejamento bimestral a ser desenvolvido pela equipe.

#### **2º- Construção coletiva do planejamento estratégico**

Os princípios da gestão democrática-participativa e as dimensões comunicação, flexibilidade e empatia, configuram os aspectos a serem incluídos no planejamento. Os aspectos são diagnosticados a partir da realidade vivenciada pela equipe diretiva, estratégias qualificadoras e/ou potencializadoras de cada aspecto são traçadas, integrantes da gestão escolar que relacionam-se com cada aspecto são mencionados, viabilizando um melhor direcionamento da estratégia e aplicabilidade do planejamento.

#### **3º- Aplicabilidade do planejamento estratégico**

A aplicabilidade do planejamento se dará ao longo das ações gestoras cotidianas. As reuniões e encontros da equipe diretiva, geralmente realizadas com maior frequência, podem auxiliar na condução e recondução da aplicabilidade diária das ações. Os desafios, facilidades e dificuldades enfrentadas para a aplicabilidade do Planejamento Estratégico, serão compartilhadas através das percepções e sentimentos da equipe diretiva nos grupos dialogais que serão realizados bimestralmente.

### **Quadro sugestão/ exemplificação para sistematização do Planejamento Estratégico para equipes diretivas na perspectiva compartilhada e dialogal:**

**Planejamento Estratégico para Equipes Diretivas na perspectiva Compartilhada e Dialogal  
Plano bimestral**

Instituição: EMEF Xxxx

Integrantes da equipe diretiva: Rosa, Orquídea, Girassol e Margarida

Ano: 2022 Mês: ( )Fevereiro ( )Abril ( )Junho (X)Agosto ( )Outubro ( )Dezembro

<b>Princípios/ dimensões</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Integrantes da equipe gestora</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Sugestões/ observações</b>
<b>Participação</b>	Crescente em todos os segmentos	Continuar fomentando o diálogo e a valorização dos integrantes da escola.. Utilizar os grupos de whatsapp para isso.	(x)Pais (x)Professores (x)Alunos (x)Funcionários (x)Eq diretiva ( )Estagiárias ( )Com. local ( )CE e APPF	A participação e envolvimento dos alunos dos Anos Finais pode melhorar	Criar um grupo de Whatsapp com os AF, compartilhar conteúdos de interesse da faixa etária, para aproximá-los da escola
<b>Autonomia</b>	Os integrantes da eq diretiva precisam de mais autonomia em suas funções	Incentivar e mobilizar os colegas para a resolução de diferentes situações	( )Pais ( )Professores ( )Alunos ( )Funcionários (x)Eq diretiva ( )Estagiárias ( )Com. local ( )CE e APPF	Foi percebido avanço, mas possuímos aspectos a serem ampliados	Sistematizar e compartilhar informações que podem ser úteis para a resolução de situações na escola. Colocar no drive da escola
<b>Formação</b>	Precisamos ampliar a compreensão sobre a gestão democ/partic	Ler sobre clima organizacional positivo e discutir na reunião de equipe. Orquídea distribuirá o material	( )Pais ( )Professores ( )Alunos ( )Funcionários (x)Eq diretiva ( )Estagiárias ( )Com. local ( )CE e APPF	O tema foi interessante. É importante discutirmos sobre outras dimensões também.	Dividir com professores e funcionários o texto em reuniões gerais. A próxima dimensão será compartilhada por Rosa
<b>Liderança</b>					
<b>Intencionalidade</b>					
<b>Clima organizacional</b>					
<b>Qualidade</b>					
<b>Avaliação</b>					
<b>Comunicação</b>					
<b>Flexibilidade</b>					
<b>Empatia</b>					

Fonte: Elaborado pela autora