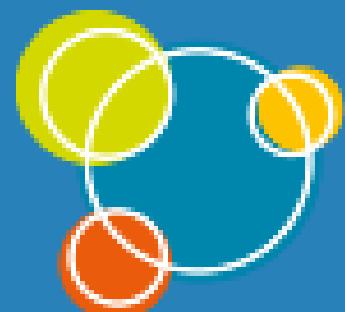


GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO



IASES

Instituto de Atendimento
Socioeducativo do Espírito Santo

INTRODUÇÃO

Olá Cursista!

Esse material é parte do Curso de Gestão no Ambiente Socioeducativo que, foi desenvolvido com o intuito de capacitar gestores do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (IASES), oferecendo noções essenciais sobre como o planejamento estratégico e o desenvolvimento de competências de liderança podem influenciar positivamente a gestão no contexto socioeducativo.

A formação visa, principalmente, promover e articular a política de socioeducação no estado do Espírito Santo, criando um ambiente mais coeso, eficiente e voltado para o desenvolvimento humano, tanto dos servidores quanto dos adolescentes atendidos.

Ótimos Estudos!

Mirian Devens

Com uma carga horária total de 24 horas, o curso explora de maneira aprofundada quatro temas fundamentais para o ambiente de gestão dentro do sistema socioeducativo:

- 1. Gestão de Pessoas** – Enfatiza o papel crucial do gestor na liderança de equipes, incluindo o desenvolvimento de habilidades de comunicação, motivação e empatia para o fortalecimento do trabalho coletivo.
- 2. Importância da Gestão do Clima, do Conflito e Negociação**
– Aborda como a gestão eficaz do ambiente organizacional e a resolução de conflitos internos podem promover um clima de trabalho mais harmonioso e produtivo.
- 3. Qualidade de Vida no Trabalho** – Explora estratégias para garantir o bem-estar físico e emocional dos servidores, reconhecendo que o cuidado com a saúde dos profissionais impacta diretamente na qualidade do serviço oferecido.
- 4. Planejamento como Estratégia da Gestão Socioeducativa** – Discute a importância do planejamento contínuo e integrado como ferramenta para alinhar as ações dos gestores às metas institucionais e à política socioeducativa.

Portanto, aproveitem ao máximo o material e as aulas presenciais para esclarecer suas dúvidas. Lembre-se de sempre ter a mão essa apostila para auxiliar em aspectos práticos e teóricos de seu fazer cotidiano como Gestor. Desejo um ótimo curso para todos vocês!

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Evolução da Gestão de Pessoas

Mudanças ao Longo do Tempo e Seu Impacto nas Organizações

A gestão de pessoas, como campo de estudo e prática, passou por significativas transformações ao longo da história, refletindo mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

- 1. Era Pré-Histórica e Antiga:** Desde os tempos mais remotos, as comunidades humanas já lidavam com a organização do trabalho, onde as funções eram divididas por habilidades e conhecimentos. A relação de trabalho era predominantemente baseada na força física e na sobrevivência, e as hierarquias eram simples.
- 2. Revolução Industrial (século XVIII ao XIX):** A Revolução Industrial marcou um ponto de inflexão na gestão de pessoas. Com a migração em massa para as cidades e a criação de fábricas, surgiram novas demandas por mão de obra. Nesse contexto, a gestão começou a se profissionalizar, enfatizando a eficiência e a produtividade. O Taylorismo, por exemplo, introduziu a ideia de divisão do trabalho e especialização, buscando otimizar a produção e reduzir custos.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

3. **Século XX:** Abordagens Humanistas e Comportamentais: A partir da metade do século XX, a gestão de pessoas começou a incorporar aspectos mais humanos. Teóricos como Elton Mayo, com seus estudos sobre a experiência de Hawthorne, demonstraram que fatores sociais e emocionais influenciam a produtividade. Essa fase levou à consolidação das teorias de motivação, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, enfatizando a importância do bem-estar e da satisfação no trabalho.

4. **Anos 1980 e 1990:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Na década de 1980, a gestão de pessoas passou a ser vista como um elemento estratégico nas organizações. O foco deslocou-se da administração de pessoal para a gestão de talentos, com uma ênfase maior no alinhamento das práticas de recursos humanos às estratégias organizacionais. O conceito de "capital humano" ganhou força, reconhecendo que as habilidades e competências dos colaboradores são ativos valiosos para a competitividade da empresa.

5. **Século XXI:** Gestão da Diversidade e Inclusão: Atualmente, a gestão de pessoas enfrenta novos desafios, como a diversidade, a inclusão e a adaptação às tecnologias digitais. As organizações buscam promover ambientes de trabalho inclusivos que valorizem a pluralidade de experiências e perspectivas, reconhecendo que a diversidade pode impulsionar a inovação e o desempenho. Além disso, a ascensão do trabalho remoto e das plataformas digitais exige novas abordagens na gestão e no desenvolvimento de equipes.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Pessoas como recursos ou como parceiros da Instituição?

A forma como as instituições escolhem gerenciar seus servidores impacta diretamente o desempenho organizacional. Ao longo deste capítulo, discutiremos se as pessoas devem ser tratadas como recursos a serem administrados ou como parceiros estratégicos, destacando como cada abordagem influencia o ambiente de trabalho e o sucesso da instituição.

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros?

Os servidores podem ser tratados como recursos produtivos das Instituições: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico.

Mas as pessoas podem ser visualizadas também como parceiros. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as Instituições – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado.

Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da Instituições.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

As pessoas vistas como parceiras:

- Servidores agrupados em equipes;
- Metas negociadas e compartilhadas;
- Preocupação com resultados;
- Atendimento e satisfação do cliente;
- Vinculação à missão e à visão;
- Interdependência entre colegas e equipes;
- Participação e comprometimento;
- Ênfase na ética e na responsabilidade;
- Fornecedoras de atividade;
- Ênfase no conhecimento;
- Inteligência e talento.



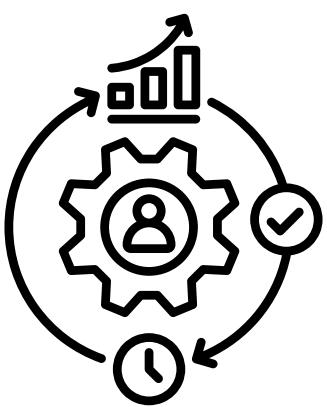
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Definição e Tipos de Liderança

A liderança é um dos pilares fundamentais em qualquer organização, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e o clima organizacional. De maneira geral, liderança pode ser definida como a capacidade de guiar, inspirar e direcionar indivíduos ou grupos em direção a objetivos comuns. No entanto, existem diferentes estilos e tipos de liderança que variam conforme o contexto, os objetivos e as características da equipe.

Os principais tipos de liderança incluem:

- 1. Liderança Autocrática:** O líder toma decisões unilaterais, centralizando o controle e a autoridade. Este estilo pode ser eficaz em situações de crise ou quando decisões rápidas são necessárias, mas pode levar à insatisfação e desmotivação da equipe a longo prazo.
- 2. Liderança Democrática:** O líder envolve a equipe no processo de tomada de decisões, promovendo a participação e o compartilhamento de ideias. Esse estilo tende a aumentar o comprometimento e a criatividade, pois os colaboradores se sentem valorizados.



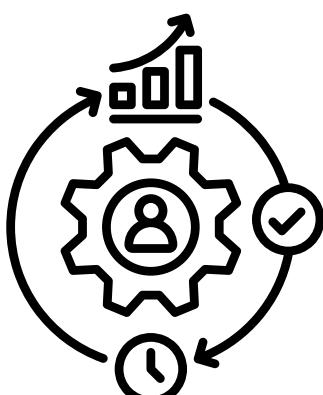
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Definição e Tipos de Liderança

3. Liderança Transacional: Baseada em trocas e recompensas, a liderança transacional foca em resultados e cumprimento de metas. Os líderes transacionais oferecem incentivos e recompensas em troca de desempenho, mas podem não se aprofundar em aspectos motivacionais intrínsecos.

4. Liderança Situacional: Nesse modelo, o líder adapta seu estilo conforme a situação e as necessidades da equipe. Essa flexibilidade permite que o líder escolha a abordagem mais eficaz para cada contexto, levando em conta a maturidade e as competências dos colaboradores.

Cada tipo de liderança apresenta suas próprias vantagens e desvantagens, e a eficácia de um estilo específico pode depender do ambiente organizacional, das características da equipe e das metas a serem alcançadas.

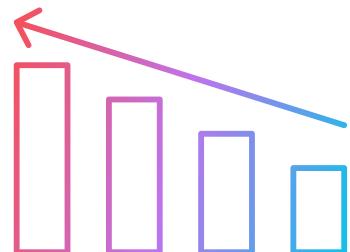


GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Perfil do Líder de Alta Performance

Um líder de alta performance é aquele que não apenas alcança resultados, mas também desenvolve sua equipe e contribui para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Algumas competências essenciais para esse perfil incluem:

- 1. Comunicação Eficaz:** Líderes de alta performance são comunicadores habilidosos, capazes de transmitir suas ideias de forma clara e concisa, além de ouvir ativamente os membros da equipe. Essa habilidade fortalece as relações interpessoais e garante que todos estejam alinhados em relação aos objetivos.
- 2. Inteligência Emocional:** A capacidade de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros é crucial para um líder eficaz. A inteligência emocional permite que os líderes compreendam melhor as dinâmicas da equipe, lidem com conflitos e inspirem confiança.
- 3. Visão Estratégica:** Um líder de alta performance deve ter uma visão clara do futuro e ser capaz de articular essa visão de forma inspiradora. Essa capacidade permite que a equipe compreenda o propósito de seu trabalho e se mantenha motivada.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Perfil do Líder de Alta Performance

4. **Adaptabilidade:** O ambiente organizacional está em constante mudança, e os líderes de alta performance precisam ser flexíveis e capazes de se adaptar a novas circunstâncias, mantendo o foco nos resultados.
5. **Desenvolvimento de Pessoas:** Investir no crescimento e desenvolvimento da equipe é uma característica marcante dos líderes de alta performance. Eles proporcionam feedback construtivo, oportunidades de aprendizagem e incentivam a autonomia dos colaboradores.

Entretanto, os líderes enfrentam diversos desafios na busca por alta performance. O gerenciamento de conflitos, a resistência à mudança e a necessidade de equilibrar as demandas da organização com as necessidades individuais da equipe são algumas das questões que exigem habilidades de resolução e tomada de decisão.

Além disso, o cenário atual de trabalho remoto e híbrido traz novas dinâmicas e exigências para a liderança, exigindo ainda mais flexibilidade e criatividade.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Gestão no Ambiente Socioeducativo

No contexto da Gestão Socioeducativa, a liderança desempenha um papel vital na implementação das políticas públicas que regem o atendimento aos jovens em conflito com a lei, conforme estabelecido pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

O Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) enfatiza a importância de uma gestão compartilhada e democrática, que busca envolver diversos atores sociais na formulação e execução das políticas de socioeducação.

Esse modelo de gestão requer líderes que não apenas sejam gestores competentes, mas também promotores da participação ativa de todos os envolvidos, garantindo que os direitos dos adolescentes sejam respeitados.

Assim, a formação de líderes de alta performance na área socioeducativa é fundamental para assegurar a efetividade dessas políticas e contribuir para a reintegração social dos jovens atendidos.



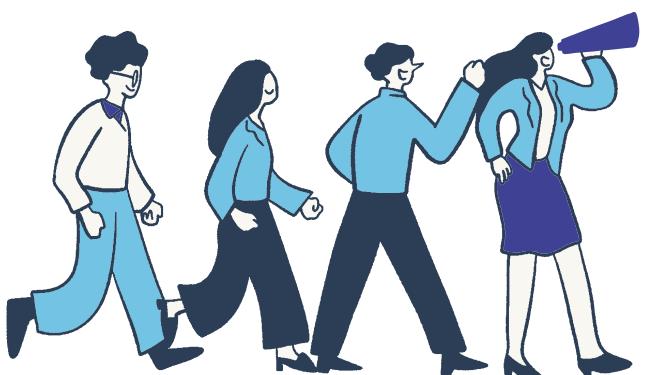
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Gestão no Ambiente Socioeducativo

Quando se fala em atendimento socioeducativo, é imprescindível considerar a gestão, pois o planejamento, a organização, o monitoramento e a avaliação conjunta das atividades garantem ações mais consistentes.

O modelo de gestão participativa se mostra o mais adequado para atender às especificidades do atendimento socioeducativo, uma vez que envolve adolescentes das Unidades e/ou programas de atendimento e profissionais atuantes na execução das medidas socioeducativas, formando assim a comunidade socioeducativa.

Essa comunidade deve operar dentro dos parâmetros de uma gestão democrática, com transversalidade em todas as operações relacionadas à deliberação, planejamento, execução e monitoramento das ações.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Grupos x Equipes

Na gestão de pessoas, é fundamental entender a diferença entre grupo e equipe, pois isso impacta diretamente na forma como os colaboradores interagem e alcançam objetivos organizacionais.

Um **grupo** é formado por indivíduos que compartilham um ambiente comum, mas que trabalham de maneira mais independente, com foco em suas próprias metas e responsabilidades. A interação entre eles pode ser limitada, e nem sempre há um compromisso com o sucesso coletivo.

Já uma **equipe** é caracterizada pela interdependência, colaboração e sinergia entre os membros, que possuem um objetivo comum e trabalham juntos para alcançá-lo. Nas equipes, há uma divisão clara de responsabilidades e uma forte coesão, o que promove um sentimento de pertencimento e um compromisso coletivo com os resultados.

Em uma gestão participativa e democrática, como a defendida no contexto socioeducativo, a formação de equipes é essencial para garantir que todos trabalhem alinhados em direção a metas compartilhadas, com um engajamento mútuo que fortalece os processos e a eficácia das ações.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Características de uma Equipe de Alto Desempenho

Uma equipe de alto desempenho é essencial para o sucesso de qualquer organização, pois ela é capaz de gerar resultados consistentes, superar desafios e se adaptar às mudanças.

No contexto da gestão socioeducativa, onde a colaboração e o comprometimento são cruciais, o desenvolvimento de equipes com essas características se torna ainda mais relevante.

Equipes de alto desempenho compartilham algumas características fundamentais que as distinguem dos grupos tradicionais e garantem uma atuação mais eficaz.

Objetivos Claros e Alinhados

Uma das principais características de uma equipe de alto desempenho é a clareza em relação aos objetivos comuns. Todos os membros compreendem e estão alinhados com as metas a serem alcançadas, o que proporciona um direcionamento claro para as atividades. O engajamento com esses objetivos cria um senso de propósito compartilhado, essencial para que o grupo trabalhe em sintonia. No âmbito socioeducativo, essa clareza é ainda mais importante, pois as equipes lidam com desafios complexos, como a reintegração social dos adolescentes em medidas socioeducativas.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Características de uma Equipe de Alto Desempenho

Comunicação Eficaz

A comunicação aberta e transparente é uma marca registrada das equipes de alto desempenho. Os membros se sentem à vontade para compartilhar informações, trocar feedbacks e expressar suas opiniões, o que cria um ambiente colaborativo. Essa comunicação constante facilita a identificação de problemas, promove a inovação e fortalece os laços de confiança dentro da equipe. Em ambientes socioeducativos, onde a interação entre diferentes áreas de atuação é crucial, a comunicação eficaz garante que as ações sejam coordenadas de maneira eficiente.

Confiança e Respeito Mútuo

Para que uma equipe funcione em alto nível, é necessário que seus integrantes confiem uns nos outros e respeitem as habilidades e contribuições de cada membro. A confiança permite que os indivíduos se sintam seguros para assumir riscos e tomar decisões, sabendo que terão o suporte dos demais. O respeito mútuo fortalece a cooperação e evita conflitos desnecessários. Em equipes socioeducativas, onde o trabalho envolve questões delicadas e sensíveis, como o atendimento a adolescentes, a confiança é um elemento central para a criação de um ambiente harmonioso e produtivo.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Características de uma Equipe de Alto Desempenho

Alta Colaboração e Interdependência

Diferente de grupos onde os indivíduos podem trabalhar de forma isolada, em uma equipe de alto desempenho há uma forte interdependência. Cada membro comprehende a importância do trabalho conjunto e reconhece que o sucesso individual depende do sucesso coletivo. Essa colaboração é ativa e contínua, com os integrantes se ajudando mutuamente para superar obstáculos e alcançar as metas estabelecidas. No atendimento socioeducativo, essa colaboração é essencial, pois as diversas disciplinas (assistentes sociais, psicólogos, educadores, entre outros) precisam trabalhar de forma integrada para alcançar resultados positivos.

5. Flexibilidade e Adaptabilidade

Uma equipe de alto desempenho é capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e desafios que surgem no ambiente de trabalho. Os membros possuem flexibilidade para ajustar suas abordagens e métodos conforme necessário, mantendo o foco nos objetivos e no sucesso coletivo. Essa capacidade de adaptação é especialmente importante em contextos socioeducativos, que frequentemente apresentam demandas dinâmicas e inesperadas, exigindo que a equipe responda prontamente às novas situações.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Características de uma Equipe de Alto Desempenho

Compromisso com o Desenvolvimento Contínuo

Equipes de alto desempenho estão sempre em busca de aprimoramento, tanto individual quanto coletivo. Seus membros se engajam em processos de aprendizado contínuo, desenvolvem novas habilidades e compartilham conhecimentos entre si. Esse compromisso com o desenvolvimento constante garante que a equipe esteja sempre preparada para lidar com desafios futuros e melhorar seu desempenho. No ambiente socioeducativo, essa busca por aperfeiçoamento é fundamental para lidar com a complexidade das demandas e oferecer um atendimento de qualidade aos adolescentes.

Liderança Eficaz

Embora uma equipe de alto desempenho opere de maneira bastante autônoma, a presença de uma liderança eficaz é crucial para o seu sucesso. O líder de uma equipe de alto desempenho atua como facilitador, promovendo a coesão, inspirando os membros e orientando a equipe em direção aos objetivos comuns. Em contextos socioeducativos, o líder tem um papel ainda mais estratégico, sendo responsável por garantir que os princípios de gestão participativa sejam seguidos e que todos os membros estejam comprometidos com a missão e os valores da instituição.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

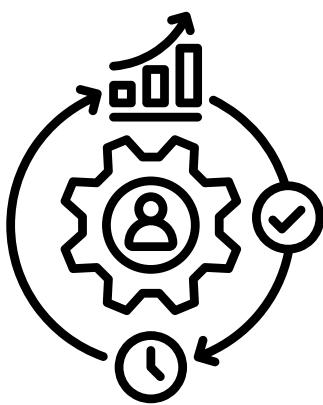
O Papel do Gestor no Clima Motivacional

Um profissional motivado é acima de tudo um entusiasta com aquilo que faz. Desenvolve e aplica com mais facilidade as habilidades de relacionamento, negociação e criatividade dentre outras. É um profissional mais produtivo e feliz. Além disso pode influenciar outros, pois é um disseminador de energias positivas.

Os 05 valores essenciais aos gestores para disseminar o clima motivacional:

1. **Credibilidade:** os gestores devem comunicar os planos e direcionamentos da Instituição e construir as diretrizes e ações do setor juntamente com seus liderados.
2. **Respeito:** fortalecimento do respeito e da confiança no ambiente de trabalho. Muito diálogo e reconhecimento e apreciação de seus esforços.
3. **Imparcialidade:** estabelecer negociações justas e transparentes.
4. **Orgulho:** fortalecimento do propósito da Instituição e do setor. Explorar o porquê fazemos o que fazemos!
5. **Comprometimento:** decisões compartilhadas para gerar envolvimento e comprometimento com os resultados.

Bons resultados aparecem quando os gestores respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia e, principalmente, oferecem oportunidades de exercerem seu potencial criativo.



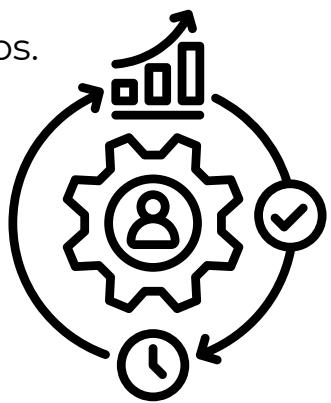
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

O Papel do Gestor no Clima Motivacional

Um profissional motivado é acima de tudo um entusiasta com aquilo que faz. Desenvolve e aplica com mais facilidade as habilidades de relacionamento, negociação e criatividade dentre outras. É um profissional mais produtivo e feliz. Além disso pode influenciar outros, pois é um disseminador de energias positivas.

Os 05 valores essenciais aos gestores para disseminar o clima motivacional:

1. **Credibilidade:** os gestores devem comunicar os planos e direcionamentos da Instituição e construir as diretrizes e ações do setor juntamente com seus liderados.
- 2.. **Respeito:** fortalecimento do respeito e da confiança no ambiente de trabalho. Muito diálogo e reconhecimento e apreciação de seus esforços.
3. **Imparcialidade:** estabelecer negociações justas e transparentes.
4. **Orgulho:** fortalecimento do propósito da Instituição e do setor. Explorar o porquê fazemos o que fazemos!
5. **Comprometimento:** decisões compartilhadas para gerar envolvimento comprometimento com os resultados.



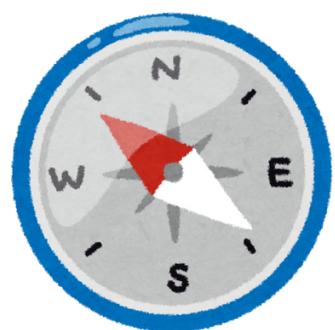
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Definição e importância das metas!

Edwin Locke é autor da teoria da Determinação de Metas, que baseia-se na necessidade que as pessoas têm em vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas.

Assim, a definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui para a satisfação e consequentemente para a motivação dos funcionários.

- São claras e específicas;
- Devem ser escritas e mensuráveis;
- Devem ter desafio, porém alcançáveis;
- Refletem nossos valores. Relevantes;
- Deve possuir prazo;
- São realistas.



A meta é um objetivo (e/ou conjunto de objetivos) a ser alcançado dentro de um tempo determinado.

E para que servem? As metas funcionam como uma bússola apontando as diferentes diretrizes que se pretenda seguir e para monitoramento dos resultados internos.

Líderes tomam decisões baseadas em números. Construa as metas do seu setor com a sua equipe. Contribuirá para o fortalecimento da visão de futuro.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Delegação

A delegação é uma prática essencial para maximizar o potencial das equipes e otimizar os resultados organizacionais.

Elá distribui responsabilidades de forma estratégica, promovendo tanto o desenvolvimento individual quanto o fortalecimento do trabalho em equipe.

Pensando em uma equipe de alto desempenho, a delegação eficaz se conecta diretamente à liderança, à confiança e à colaboração, elementos centrais para o sucesso coletivo.

Quando líderes delegam de forma adequada, eles não apenas distribuem responsabilidades, mas também promovem a confiança, a autonomia e o crescimento de cada membro da equipe. A delegação eficaz reforça a comunicação clara, permite que os colaboradores utilizem suas competências ao máximo e fortalece a interdependência e a adaptabilidade da equipe. No contexto da gestão participativa, tão relevante para a socioeducação, delegar também se alinha ao modelo de gestão democrática, onde as responsabilidades são compartilhadas, incentivando um compromisso coletivo com os resultados.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Delegação

A delegação de responsabilidades, quando realizada de forma inadequada, pode gerar problemas significativos nas dinâmicas de uma equipe de alto desempenho, especialmente quando a autoridade não acompanha a responsabilidade. Neste cenário, os colaboradores podem ter a liberdade para executar tarefas, mas se veem sem o poder decisório necessário para tomar ações, o que leva a frustrações e expectativas desalinhadas.

Essa desconexão frequentemente resulta em interrupções constantes, conflitos interpessoais e, consequentemente, uma perda significativa de tempo e eficiência.

Para evitar tais problemas, é essencial que o gestor exerça seu poder decisório de maneira equilibrada, delegando responsabilidades enquanto garante que os membros da equipe tenham a autonomia necessária para agir. Dessa forma, promove-se um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, alinhado aos princípios da gestão participativa e da liderança eficaz.

.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Como Delegar:

- a) Assegure-se de que a pessoa será capaz de executar eficazmente as funções. Certifique-se da necessidade de lhe proporcionar formação para esse efeito.
- b) Explique clara e especificamente as responsabilidades que pretende delegar, os objetivos de desempenho que pretende alcançar, as prioridades que estão em jogo, os prazos a cumprir. Assegure-se de que tudo isso o colaborador comprehende.
- c) Assegure-se de que o colaborador aceita as responsabilidades. Para tal, permita-lhe a participação na definição e âmbito das tarefas a atribuir-lhe, e conceda-lhe a oportunidade de fazer todas as perguntas que o possam ajudar. Se o colaborador denotar falta de autoconfiança, mas você estiver certo de que ele é capaz, mostre-lhe que confia nele.
- d) Preocupe-se mais com os objetivos do que com os procedimentos. Indique o que deve ser cumprido, e não como deve-se fazer.

.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Como Delegar:

- e) Proporcione a autoridade, recursos humanos e financeiros suficientes para que o colaborador possa executar a tarefa com eficácia. Defina as atividades que ele pode executar sem aprovação prévia. Proporcione-lhe as informações de que dispõe. Defina quais os acordos que ele pode negociar. Comunique às outras pessoas o que deverão fazer em resposta às solicitações da pessoa a quem acaba de delegar a execução da tarefa. Delegar responsabilidades sem autoridade é como entregar um automóvel a alguém, sem combustível.
- f) Defina os relatórios e informações que pretende que o colaborador lhe remeta, em que momentos, com que detalhe. Defina como quer acompanhá-lo (com reuniões, apresentações ao departamento, relatórios escritos, avaliações de desempenho formais).
- g) Informe as pessoas que irão ser afetadas pela delegação e cuja cooperação e apoio são necessários para que o colaborador possa desempenhar eficazmente as tarefas que lhe são delegadas.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Como Delegar:

h) Observe o que o seu colaborador está fazendo, e forneça-lhe feedback que o ajude a melhorar a execução da tarefa. Caso contrário poderá aperceber-se dos erros demasiado tarde. Mas não exagere na supervisão, pois corre o risco de o colaborador considerar que você não confia nele e/ou que não quer, de fato, conceder-lhe qualquer margem de liberdade.

i) Proceda de modo que a informação necessária seja dirigida diretamente para o colaborador. Assim, evitará perdas de tempo e filtragens na informação.

j) Apoie e encoraje especialmente em tarefas novas para o colaborador.

a) Evite retomar responsabilidades que delegou. Se o fizer, poderá deixar o colaborador a meio da tarefa e criar-lhe a idéia de que o que você quer é servir-se do trabalho que ele, entretanto, realizou.

b) Transforme os erros em experiências úteis para a aprendizagem. Um clima organizacional onde os erros são punidos elimina a iniciativa e a inovação. Chame a atenção... mas evite culpabilizar. Se assim agir, os erros poderão funcionar como episódios úteis para a aprendizagem. Sendo o erro uma ocorrência normal em todos os aspectos da vida, importa aproveitá-los para melhorias futuras.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Gestão de Conflito

Uma abordagem moderna sobre o conflito no ambiente de trabalho sugere que ele não deve ser evitado, mas sim gerido de forma estratégica. Segundo Chiavenato (2004), o conflito é uma parte inerente das relações interpessoais e organizacionais, e sua presença pode ser benéfica quando bem administrada, pois estimula a criatividade, o aprendizado e a inovação. O autor defende que, ao invés de suprimir os conflitos, os gestores devem aprender a lidar com eles, transformando-os em oportunidades de crescimento e melhoria para a equipe. O conflito, quando gerenciado corretamente, pode ser um motor para o desenvolvimento de novas ideias, solução de problemas e a promoção de um ambiente mais dinâmico e resiliente.



Conflito: Mitos e Verdades

Mitos

- O conflito é uma disfunção no ambiente de trabalho.

Pode ser, mas não necessariamente. Quando administrado de maneira eficiente, o conflito pode ajudar a garantir que as metas e objetivos sejam alcançados dentro de seu departamento, talvez em outros departamentos e até, mesmo, em toda a organização.

- O conflito representa ruptura na comunicação.

Pelo contrário. As pessoas podem interpretar uma questão de várias maneiras diferentes. Embora o conflito possa representar uma ruptura inicial na comunicação, pode também fornecer a oportunidade de esclarecer questões ou atingir resultados mais criativos.

- Se evitado, pode ser que o conflito desapareça.

Normalmente não. Questões menos importantes podem, às vezes, se resolver sozinhas. Frequentemente, porém, é preciso enfrentar as situações conflitantes para poder administrá-las.

- O conflito sempre resulta em um vencedor e um perdedor.

Não é verdade. Há várias saídas possíveis para um conflito. De fato, quando há vontade recíproca para resolver as diferenças, você pode aumentar as chances de um resultado “ganhar/ganhar”.



Verdades

- Conflitos irão ocorrer.

Sem dúvida. Trata-se de uma dinâmica inerente à interação com outras pessoas. A questão mais importante é o que fazer quando ele ocorre.

- É possível administrar a maioria dos conflitos.

Você pode não consertar tudo. No entanto, é possível administrar a maioria das divergências, ou todas elas. Existem pelo menos cinco opções à sua disposição: Competição, Acomodação, Afastamento, Acordo e Colaboração. Novamente, você pode concordar em discordar. Na maioria das vezes, uma dessas opções lhe permitirá administrar as divergências.

- O conflito pode ajudar a formar relacionamentos.

Isso pode parecer contraditório, mas é verdade. Ao tentar lidar com divergências que sejam importantes para você, é possível fortalecer relações com gestores, colegas e empregados. Uma primeira impressão ou opinião negativa pode ser interpretadas de maneira diferente após novas discussões, o que normalmente resulta em uma mudança em seu modo de ver os outros e vice-versa.

- O conflito pode motivar uma mudança.

Com certeza, isso é possível. Ao administrar divergências, você pode tornar-se introspectivo. Através de um exame pessoal, suas habilidades de comunicação podem revelar algumas características comportamentais, que, talvez, levem a mudança de fato.



Verdades

- Conflitos irão ocorrer.

Sem dúvida. Trata-se de uma dinâmica inerente à interação com outras pessoas. A questão mais importante é o que fazer quando ele ocorre.

- É possível administrar a maioria dos conflitos.

Você pode não consertar tudo. No entanto, é possível administrar a maioria das divergências, ou todas elas. Existem pelo menos cinco opções à sua disposição: Competição, Acomodação, Afastamento, Acordo e Colaboração. Novamente, você pode concordar em discordar. Na maioria das vezes, uma dessas opções lhe permitirá administrar as divergências.

- O conflito pode ajudar a formar relacionamentos.

Isso pode parecer contraditório, mas é verdade. Ao tentar lidar com divergências que sejam importantes para você, é possível fortalecer relações com gestores, colegas e empregados. Uma primeira impressão ou opinião negativa pode ser interpretadas de maneira diferente após novas discussões, o que normalmente resulta em uma mudança em seu modo de ver os outros e vice-versa.

- O conflito pode motivar uma mudança.

Com certeza, isso é possível. Ao administrar divergências, você pode tornar-se introspectivo. Através de um exame pessoal, suas habilidades de comunicação podem revelar algumas características comportamentais, que, talvez, levem a mudança de fato.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Por que lidar com o conflito?

1. Para gerenciar mudanças.
2. Para entender diferenças culturais.
3. Para se tornarem membros ou líderes de equipes eficientes.

Fontes de conflito no local de trabalho

Existem dois tipos principais de conflito no ambiente de trabalho: interpessoal e organizacional. Você pode achar que o conflito organizacional é o mais comum. Não é bem assim. Na verdade, a maioria das divergências que você deve encontrar no trabalho são de origem interpessoal, com as quais as talvez seja mais difícil de se lidar.

Conflito interpessoal

O conflito interpessoal ocorre quando duas pessoas concebem ou avaliam uma situação de maneira diferente.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Desenvolvimento de Valores

Os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho muitas vezes estão enraizados nas diferenças de valores entre as pessoas, mais do que em questões estritamente organizacionais ou relacionadas à competência técnica.

Os valores que guiam nosso comportamento são moldados desde a infância e ao longo da vida, sendo influenciados por experiências, cultura e eventos significativos. Por isso, quando indivíduos com sistemas de valores distintos interagem, há uma grande possibilidade de surgirem conflitos baseados em percepções e julgamentos subjetivos, em vez de divergências sobre a execução do trabalho.

No contexto da gestão de pessoas, é essencial reconhecer que esses conflitos interpessoais não são necessariamente negativos, mas precisam ser geridos de forma adequada. A habilidade de lidar com essas diferenças pode ser um diferencial importante para o desenvolvimento de equipes coesas e de alto desempenho. Segundo Chiavenato (2004), os gestores devem atuar como mediadores, ajudando os colaboradores a identificar e compreender suas próprias perspectivas, ao mesmo tempo que encorajam a abertura para novas formas de pensar e agir.

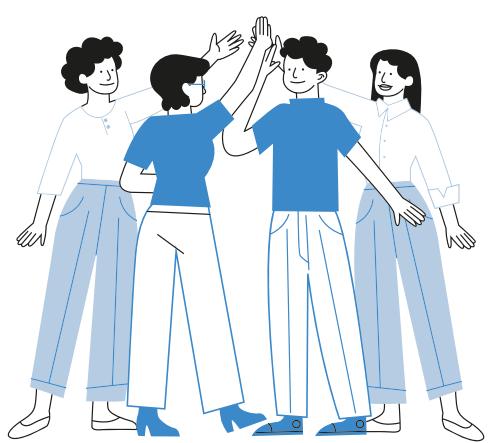
GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Desenvolvimento de Valores

Embora os valores fundamentais de cada pessoa não possam ser completamente modificados, é possível aprender novas perspectivas e ajustar comportamentos, o que contribui para minimizar conflitos e promover um ambiente de trabalho mais harmônico.

Além disso, é importante cultivar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de opiniões e promova o desenvolvimento pessoal.

Ao adotar uma postura de “esperar para ver”, ou seja, suspender julgamentos automáticos baseados em perfis e pré-conceitos, os colaboradores se tornam mais abertos a enxergar o valor e o potencial dos outros. Isso, por sua vez, favorece um ambiente de trabalho mais inclusivo e propício à colaboração, permitindo que a gestão de pessoas se torne mais eficaz ao lidar com as diferenças interpessoais e facilitar o crescimento coletivo.

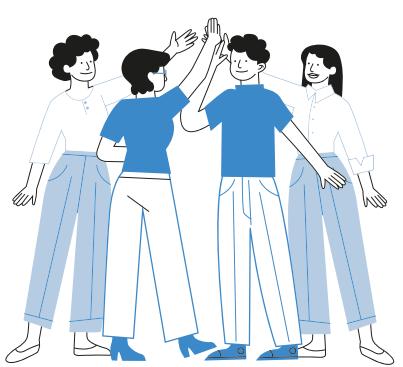


GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Desenvolvimento de Valores

Os conflitos interpessoais baseados em valores pessoais são comuns em ambientes organizacionais devido às diferentes experiências e influências que moldam o sistema de crenças de cada indivíduo. De acordo com Chiavenato (2004), os valores são formados ao longo da vida e, embora possam ser ajustados ou ressignificados, suas raízes dificilmente são completamente alteradas. No entanto, o desenvolvimento de novas perspectivas é possível e necessário para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo. Nesse sentido, os gestores desempenham um papel fundamental ao mediar esses conflitos, buscando minimizar preconceitos e mal-entendidos que surgem de julgamentos automáticos.

A gestão eficaz dos conflitos interpessoais envolve a criação de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de pensamentos e encoraje o desenvolvimento de habilidades de comunicação e empatia. Como destaca Robbins (2009), “os conflitos, quando bem administrados, podem estimular mudanças e melhorar os relacionamentos interpessoais, contribuindo para a inovação e o crescimento organizacional”. A capacidade de reconhecer e gerenciar essas divergências, sem eliminar os valores individuais, é uma competência essencial para líderes e equipes que buscam alta performance.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Conflito Organizacional

O conflito organizacional não é baseado em sistemas de valores pessoais; é um produto de processos dinâmicos em constante modificação dentro de uma estrutura. Quando não recebem a devida atenção, esses processos geram conflitos dentro da empresa. Se essas forças se chocarem com valores pessoais, também pode ocorrer um conflito interpessoal.

Fontes do Conflito Organizacional:

1. Mudanças Organizacionais:

- De acordo com Chiavenato (2014), em tempos de mudança, os conflitos organizacionais tendem a se intensificar, pois os colaboradores precisam se adaptar a novas demandas e realidades.

2. Metas e Objetivos Conflitantes:

- As metas de um departamento podem entrar em choque com as de outro. Por exemplo, um setor pode focar na maximização da produção, enquanto outro se preocupa com a excelência no atendimento, gerando tensões organizacionais.

3. Recursos Limitados:

- Quando os recursos, como orçamento e mão de obra, são limitados, a competição entre setores aumenta, intensificando os conflitos internos.

4. Efeito Dominó:

- Maximiano (2012) descreve o efeito resultado de um planejamento inadequado, falhas de comunicação.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Fontes do Conflito Organizacional:

4. Efeito Dominó:

- Maximiano (2012) descreve o efeito dominó como resultado de um planejamento inadequado e falhas na comunicação.
- Ocorre quando as atividades de um departamento impactam diretamente outro setor, criando uma reação em cadeia que afeta a produtividade e a eficiência de toda a organização.

Consequências do Conflito Organizacional:

- O conflito organizacional pode gerar tensões interpessoais quando as dinâmicas organizacionais entram em choque com os valores individuais dos colaboradores, exigindo dos gestores uma atuação ativa para mediar e resolver esses conflitos.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Cinco Métodos para a Administração do Conflito:

• COMPETIÇÃO (GANHAR/PERDER)

Na administração de conflitos, a competição se caracteriza pela busca de dominação total de uma das partes, resultando em uma relação de Ganhar/Perder. Nesse modelo, o uso do poder se torna o principal instrumento para impor uma visão ou opinião. Segundo Fischer (2016), a competição envolve o uso de recursos como capacidade de argumentação, posição hierárquica, sanções econômicas, coerção e autoridade para influenciar ou forçar a outra parte a ceder.

O enfoque competitivo pode ser eficaz em determinadas situações, mas também carrega o risco de gerar ressentimentos e minar a confiança entre os envolvidos. Portanto, ele deve ser utilizado com cautela e em situações específicas, onde alternativas mais colaborativas não sejam adequadas ou viáveis.

Utilização Apropriada do Enfoque Competição

O enfoque de competição pode ser útil em circunstâncias muito específicas, conforme descrito abaixo:

Em emergências:

- Quando a situação demanda ações rápidas e decisivas, como em crises organizacionais, o enfoque competitivo pode ser necessário para garantir que decisões imediatas sejam tomadas sem longos processos de negociação.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização Apropriada do Enfoque Competição

O enfoque de competição pode ser útil em circunstâncias muito específicas, conforme descrito abaixo:

Implementação de mudanças impopulares:

- Maximiano (2012) explica que, em alguns casos, é preciso impor mudanças impopulares que, embora sejam essenciais para o bem maior da organização, enfrentam resistência interna. Nessas situações, a autoridade e o poder decisório do gestor são cruciais para avançar com as alterações necessárias.

Quando outros métodos já falharam:

- Se abordagens mais colaborativas ou conciliatórias foram tentadas sem sucesso, a competição pode ser uma alternativa final para garantir que as decisões sejam executadas.

Em ambientes de pouca confiança:

- Quando a confiança entre as partes é baixa, o uso de um enfoque competitivo pode ser a única forma de garantir que as decisões sejam implementadas, uma vez que não há uma base de confiança para negociações abertas e colaborativas.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização Apropriada do Enfoque Competição

Apesar de ser apropriado em situações de urgência ou impasse, a competição na administração de conflitos não deve ser um modelo frequente de gestão, pois pode levar a um ambiente de trabalho tóxico e minar as relações interpessoais a longo prazo. O uso excessivo desse enfoque pode resultar em uma cultura organizacional focada no poder, na coerção e no medo, o que reduz a cooperação e afeta negativamente o desempenho das equipes.

Segundo Robbins (2009), "a competição deve ser usada como último recurso, uma vez que cria divisões dentro das equipes e enfraquece o espírito colaborativo que é essencial para o sucesso organizacional."

Reforçamos que a competição na gestão de conflitos, baseada no modelo Ganhar/Perder, deve ser usada com parcimônia. Embora possa ser eficaz em emergências ou quando há necessidade de imposição de mudanças, seu uso frequente pode resultar em problemas de confiança e cooperação dentro da equipe. O sucesso de uma liderança eficaz está em reconhecer quando esse enfoque é necessário e quando abordagens mais colaborativas podem levar a melhores resultados a longo prazo.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Acomodação (PERDER/GANHAR)

O enfoque de Acomodação representa o oposto do método competitivo, caracterizando-se pela disposição em abrir mão de sua própria posição para aceitar a de outra pessoa. Esse estilo de resolução de conflitos adota uma perspectiva de Perder/Ganhar, onde uma parte cede para preservar a harmonia. Embora, à primeira vista, possa parecer um comportamento passivo, Fischer (2016) aponta que a acomodação pode ser uma escolha estratégica e consciente, especialmente quando o objetivo maior é manter a relação ou evitar um embate desnecessário. No entanto, um uso inadequado da acomodação ocorre quando a pessoa recorre a ela por falta de assertividade, o que pode refletir uma postura de evitar conflitos em vez de resolvê-los de maneira eficaz.

A acomodação, se usada de forma inadequada ou excessiva, pode enfraquecer a posição do indivíduo ou criar um ambiente onde suas necessidades e interesses não são considerados. Isso pode levar a ressentimentos acumulados e à sensação de desvalorização, tanto pessoal quanto profissional. Robbins (2009) afirma que uma acomodação eficaz deve sempre considerar o equilíbrio entre ceder em questões menos relevantes e garantir que as próprias necessidades sejam atendidas em questões essenciais.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização apropriada do enfoque da Acomodação

A acomodação pode ser uma estratégia válida em contextos específicos, principalmente quando há um equilíbrio entre preservar a harmonia e atender às necessidades da organização ou equipe.

Entre as situações adequadas para esse enfoque, destacam-se:

Quando é mais importante preservar a relação do que discutir sobre o assunto:

Em situações onde o relacionamento interpessoal é crítico para o funcionamento da equipe ou da organização, a acomodação pode ajudar a evitar tensões desnecessárias e preservar a colaboração futura.

Quando o assunto é mais importante para a outra pessoa do que para você:

Se o tema em discussão afeta mais profundamente o outro, pode ser vantajoso ceder, mantendo o foco em questões mais importantes no futuro. Nesse caso, a acomodação reflete uma postura estratégica de priorização.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização apropriada do enfoque da Acomodação

Quando você quer indicar um grau de bom-senso:

Demonstrar flexibilidade em situações onde o confronto pode não ser produtivo ajuda a manter um ambiente de trabalho mais cooperativo e pode fortalecer a imagem de um líder sensato e pragmático.

Quando você quer incentivar os demais a expressar seus próprios pontos de vista:

Em processos de tomada de decisão coletiva, a acomodação pode ser utilizada para abrir espaço para que outros membros da equipe expressem suas opiniões e contribuam mais ativamente.

Quando você quer que os outros aprendam através de suas próprias escolhas e ações:

Maximiano (2012) observa que permitir que outros membros da equipe tomem decisões e enfrentem as consequências de suas escolhas pode ser uma estratégia eficaz de desenvolvimento profissional e fortalecimento de suas habilidades de tomada de decisão.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Limitações da Acomodação

Apesar de suas utilidades, a acomodação pode trazer desvantagens se utilizada com muita frequência. Robbins (2009) alerta que o uso excessivo desse método pode causar desequilíbrios de poder, onde uma das partes constantemente cede e, eventualmente, perde sua influência e autoridade no grupo. Além disso, a acomodação não resolve o conflito subjacente, mas apenas o adia, o que pode gerar problemas mais complexos no futuro, como frustrações e ressentimentos.

A acomodação, no contexto da administração de conflitos, deve ser vista como uma ferramenta útil em cenários onde a manutenção do relacionamento ou o desenvolvimento dos demais membros da equipe é mais importante que vencer um argumento específico. Contudo, é importante que a acomodação seja usada com discernimento e equilíbrio, evitando que se torne um padrão de submissão ou de resolução superficial dos problemas.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Afastamento (PERDER/PERDER)

O enfoque de Afastamento, também conhecido como Perder/Perder, envolve a retirada de uma ou ambas as partes da situação de conflito. À primeira vista, esse método pode parecer inadequado, pois não busca diretamente a resolução do problema, mas sim o distanciamento temporário ou a evitação completa do conflito. Robbins (2009) argumenta que, quando o afastamento é aplicado de maneira não assertiva, ele pode refletir uma falta de disposição para cooperar, ignorando a existência do problema ou evitando uma situação que seja percebida como ameaçadora. No entanto, apesar de parecer ineficaz à primeira vista, o afastamento pode ser uma estratégia útil em determinadas circunstâncias, especialmente quando a resolução imediata não é viável ou quando o conflito é considerado de baixa relevância.

O afastamento, quando bem utilizado, permite que as partes envolvidas ganhem tempo para refletir ou reorganizar suas ideias, evitando decisões precipitadas ou reações emocionais. Fischer (2016) afirma que esse método pode ser eficaz para reduzir a tensão emocional e facilitar o retorno ao diálogo em um momento mais oportuno, desde que não seja usado de maneira recorrente para evitar a resolução de problemas importantes. A chave para o uso eficaz dessa abordagem está no equilíbrio entre distanciamento temporário e a disposição de, eventualmente, retornar à situação para solucioná-la de forma construtiva.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização apropriada do enfoque do Afastamento

O enfoque Afastamento, apesar de não resolver o conflito imediatamente, pode ser útil em alguns cenários específicos, tais como:

Se os demais conseguirem resolver o conflito de maneira mais eficaz:

Em certas situações, a retirada temporária de um ou mais indivíduos pode abrir espaço para que outras partes intervenham de forma mais produtiva. Lewin (1951) observa que, em alguns contextos, o distanciamento de uma figura central pode permitir que novas dinâmicas surjam e que o conflito se resolva de maneira mais orgânica.

Se ambas as partes considerarem a questão pouco significativa:

Se o conflito é percebido como trivial por ambas as partes, pode ser mais eficiente permitir que ele desapareça naturalmente do que investir tempo e energia em uma resolução detalhada.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Utilização apropriada do enfoque do Afastamento

Se o impacto negativo da própria situação for muito prejudicial ou desgastante para as partes envolvidas:

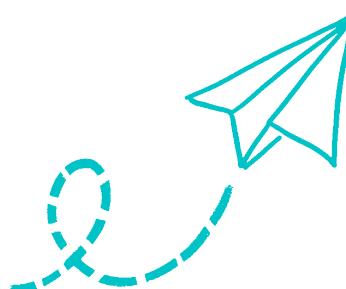
Em situações emocionalmente carregadas ou altamente estressantes, o afastamento pode ser a melhor maneira de prevenir um escalonamento desnecessário do conflito. Fischer (2016) destaca que essa estratégia pode ser especialmente útil quando o risco de danos à relação ou ao ambiente de trabalho é maior do que os benefícios de uma resolução imediata.

Se for necessário mais tempo:

Às vezes, o conflito não pode ser resolvido de imediato devido à falta de informações ou pela necessidade de uma análise mais profunda. O afastamento oferece o tempo necessário para recolher dados e tomar decisões mais embasadas.

Se as duas partes precisarem de uma chance para esfriar a cabeça:

Em muitos casos, o afastamento temporário permite que as partes envolvidas recuperem a calma antes de retomar o diálogo de forma mais racional e construtiva. Evitar confrontos imediatos pode ser uma maneira eficaz de prevenir que o conflito se agrave.

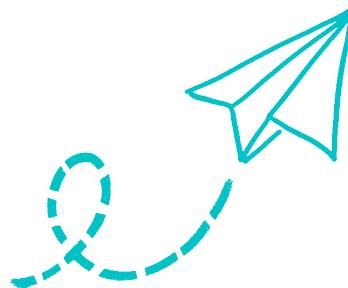


GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Limitações do Afastamento

Embora o afastamento possa ser eficaz em determinadas situações, seu uso excessivo ou inadequado pode levar à evasão de questões críticas, impedindo a solução real dos problemas. Robbins (2009) alerta que, quando usado como método habitual, o afastamento pode resultar em conflitos não resolvidos que, eventualmente, podem se acumular e gerar tensões mais graves no futuro. Além disso, pode ser interpretado como falta de comprometimento por parte das lideranças ou das partes envolvidas, prejudicando a confiança mútua dentro da equipe.

O enfoque de afastamento, embora geralmente visto como uma estratégia passiva, tem seu lugar na administração de conflitos, especialmente quando utilizado de forma consciente e em situações adequadas. Sua principal função é proporcionar um tempo de respiro para que as partes envolvidas possam reorganizar suas ideias e emoções antes de buscar uma resolução mais eficaz. No entanto, é fundamental que esse método não se torne um substituto para a resolução ativa e colaborativa dos conflitos.





Acordo (GANHAR/PERDER - GANHAR/PERDER)

O enfoque Acordo para a solução de conflitos é caracterizado pela flexibilidade e negociação entre as partes envolvidas. Essa abordagem é chamada de Ganhar/Perder – Ganhar/Perder porque, ao mesmo tempo em que ambas as partes obtêm algo de valor, também precisam abrir mão de outros interesses. Trata-se de uma solução de compromisso, em que as partes cedem em certos pontos para garantir que os interesses principais sejam preservados. O objetivo é encontrar um meio-termo que, embora não satisfaça completamente nenhuma das partes, atenda às necessidades mínimas de ambas, permitindo que o conflito seja resolvido de forma relativamente harmoniosa.

Essa abordagem é especialmente útil em situações em que ambas as partes possuem igual poder ou em que os objetivos são mutuamente competitivos. No entanto, para que o Acordo seja eficaz, é fundamental que cada parte tenha clareza sobre seus limites e sobre os pontos em que está disposta a ceder. Ao entrar em uma negociação sem essa definição prévia, corre-se o risco de sacrificar mais do que o necessário ou comprometer interesses importantes. Assim, o Acordo não é apenas uma estratégia de resolução de conflitos, mas também uma demonstração de interesse pelo relacionamento a longo prazo, o que pode fortalecer o respeito e a cooperação entre as partes envolvidas.



Utilização apropriada do enfoque Acordo

A estratégia de Acordo pode ser eficaz em diferentes contextos, e seu uso é mais apropriado quando:

Para chegar a um denominador comum quando ambos os lados têm igual poder:

Quando nenhuma das partes possui clara vantagem em termos de autoridade ou recursos, o Acordo se torna uma ferramenta de balanceamento, permitindo que ambas tenham algum nível de ganho sem que uma delas domine a outra.

Para chegar a um consenso quando ambas as partes têm metas que competem entre si:

Quando os objetivos das partes estão em conflito, o Acordo permite que as diferenças sejam minimizadas, encontrando uma solução que seja aceitável para todos.



Utilização apropriada do enfoque Acordo

:Para obter solução temporária para questões complexas:

Em situações onde o problema é multifacetado e de resolução demorada, o Acordo pode funcionar como uma solução temporária, permitindo que o trabalho continue enquanto uma solução mais definitiva é discutida.

Para chegar a uma solução em circunstâncias difíceis ou sob pressões relativas a prazos reduzidos:

O Acordo é útil em situações de urgência, quando o tempo é limitado e não há espaço para prolongar negociações complexas.

Para manter objetivos pessoais, preservando, ao mesmo tempo, o relacionamento existente:

Quando há interesse em manter uma relação de trabalho ou de confiança entre as partes, o Acordo garante que ambos saiam com algum ganho, minimizando o impacto negativo sobre a relação.



Limitações do enfoque Acordo

Apesar de suas vantagens, o Acordo também possui limitações. Em alguns casos, ele pode não proporcionar uma solução duradoura, especialmente quando a complexidade do conflito vai além do que pode ser resolvido por concessões mútuas. Além disso, o constante uso desse enfoque pode criar uma expectativa de que uma das partes sempre cederá, levando à insatisfação a longo prazo e enfraquecendo as futuras negociações. Portanto, o Acordo deve ser utilizado com critério, considerando não apenas os ganhos imediatos, mas também os efeitos de longo prazo sobre as relações interpessoais e organizacionais.

O enfoque de Acordo é uma ferramenta poderosa para resolver conflitos em ambientes de trabalho, especialmente em situações de impasse. Ao possibilitar que ambas as partes ganhem e percam de forma equilibrada, ele promove a continuidade do relacionamento e evita que o conflito escale. Contudo, para ser eficaz, exige clareza de objetivos e limites, além de uma disposição real de negociar.



Colaboração (GANHAR/GANHAR)

A Colaboração é considerada o método mais eficaz, porém o mais complexo, para administrar divergências entre pessoas. Esse enfoque destaca o esforço conjunto para resolver conflitos, priorizando tanto a resolução dos problemas quanto a preservação do relacionamento. A Colaboração é um método afirmativo, onde ambos os lados buscam compreender profundamente o ponto de vista do outro. Diferentemente de outros métodos, que podem focar em soluções rápidas ou concessões mútuas, a Colaboração exige uma abordagem Ganhar/Ganhar. Isso significa que as partes não só identificam as áreas de consenso e divergência, como também exploram alternativas que atendam aos interesses de todos os envolvidos, promovendo o compromisso total com as soluções encontradas.

O processo colaborativo requer um ambiente de confiança mútua e disposição para explorar criativamente diferentes possibilidades. Esse clima favorece a abertura, a revelação de planos pessoais e a criação de soluções inovadoras, onde ambas as partes se sentem atendidas em suas necessidades. Para isso, algumas condições devem ser atendidas para que a Colaboração seja eficaz e resulte em uma relação verdadeiramente equilibrada e benéfica para ambas as partes.



Condições para uma Colaboração bem sucedida

Vontade de Resolver:

Ambas as partes devem estar genuinamente dispostas a resolver o conflito. Sem abertura, confiança ou transparência, o enfoque Ganhar/Ganhar não será possível. A desonestidade ou ocultação de intenções prejudica o processo colaborativo.

Vontade de Chegar à Raiz do Problema:

Muitas vezes, o conflito aparente é apenas um reflexo de questões mais profundas. Para que a Colaboração seja eficaz, é necessário que ambas as partes explorem a causa real do problema e não apenas seus sintomas.

Vontade de Estabelecer Empatia:

Os sentimentos desempenham um papel central nos conflitos. A Colaboração exige que as partes se esforcem para aceitar e entender os pontos de vista e emoções da outra pessoa, mesmo que não concordem. O foco não está em concordar, mas em reconhecer e considerar a perspectiva alheia.



Utilização apropriada do enfoque da Colaboração

A Colaboração é indicada em situações específicas, nas quais o simples acordo ou concessão não é suficiente. Algumas dessas circunstâncias incluem:

Preservar Objetivos Importantes e o Relacionamento:

A Colaboração é essencial quando os objetivos em questão são fundamentais e não podem ser comprometidos, mas a manutenção de um bom relacionamento também é prioritária.

Compartilhar Experiências e Sentimentos:

Esse enfoque permite que as partes compartilhem suas experiências únicas e perspectivas diferentes, enriquecendo o processo de tomada de decisão.

Criatividade e Exploração de Novas Alternativas:

Em situações onde nenhuma das partes havia considerado outras opções, a Colaboração incentiva a criatividade conjunta, promovendo soluções inovadoras que beneficiam ambos os lados.

Resolver Problemas de Longo Prazo:

Conflitos antigos e não resolvidos, que podem estar enraizados em mal-entendidos ou problemas mais profundos, são ideais para serem tratados pela Colaboração, pois ela busca resolver de forma definitiva as questões que têm impactado a relação de trabalho.



Limitações do enfoque da Colaboração

Embora o enfoque da colaboração seja essencial na Gestão no Ambiente Socioeducativo, é importante reconhecer suas limitações. Primeiramente, a colaboração requer tempo e esforço, o que pode ser desafiador em um ambiente onde a pressão por resultados é alta. Segundo Bittencourt (2011), essa pressão pode levar à priorização de tarefas individuais em detrimento do trabalho em equipe, limitando o potencial de inovação e de soluções criativas.

Além disso, a diversidade de opiniões e experiências, que é uma das forças da colaboração, também pode gerar conflitos. De acordo com Santos e Ferreira (2019), quando as partes envolvidas não estão alinhadas em seus objetivos ou abordagens, isso pode resultar em mal-entendidos e tensões, dificultando a construção de um ambiente colaborativo saudável.

Outra limitação é a falta de habilidades interpessoais e de comunicação entre os membros da equipe. A colaboração eficaz exige que todos os participantes saibam ouvir, negociar e lidar com as diferenças. Como destaca Leite (2017), quando essas habilidades não estão presentes, a colaboração pode falhar, resultando em frustrações e na sensação de que o trabalho em equipe não é produtivo.



Limitações do enfoque da Colaboração

Por último, o enfoque na colaboração pode ser prejudicado por estruturas organizacionais rígidas que não incentivam o compartilhamento de informações ou a autonomia dos funcionários. Segundo Lima (2020), para que a colaboração seja realmente eficaz, é necessário que haja uma cultura organizacional que valorize e promova essa prática, permitindo que os profissionais se sintam à vontade para compartilhar ideias e colaborar.

Em resumo, embora a colaboração seja uma estratégia valiosa na gestão socioeducativa, é fundamental estar ciente de suas limitações e trabalhar ativamente para superá-las, criando um ambiente que favoreça a cooperação e o aprendizado coletivo.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Planejamento enquanto estratégia



Um planejamento eficaz proporciona inúmeras vantagens para os líderes na execução de suas atividades. De acordo com Mintzberg (1994), um bom planejamento permite uma definição clara dos objetivos, possibilitando uma coordenação e um acompanhamento mais efetivos das ações. Isso não apenas evita improvisações, mas também antecipa dificuldades que podem surgir entre os colaboradores, permitindo intervenções corretivas quando necessário.

Além disso, o planejamento facilita a alocação e a distribuição adequada dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Segundo Chiavenato (2010), a gestão racional do tempo é uma das principais contribuições do planejamento, uma vez que possibilita a priorização de atividades, garantindo que os líderes concentrem seus esforços nas questões mais relevantes.

O relacionamento entre líderes e funcionários é aprimorado através de negociações prévias sobre as tarefas a serem cumpridas. Esse alinhamento inicial possibilita aos líderes estabelecerem padrões claros para a avaliação de desempenho, como sugerido por Gomes e Mello (2015). Quando os colaboradores compreendem as expectativas de seus líderes e os critérios de avaliação, é mais provável que o clima organizacional se torne mais positivo e motivador.

Planejamento enquanto estratégia



Além disso, uma melhor distribuição de funções contribui para uma interação mais eficiente com outras áreas da organização, garantindo que as solicitações dos clientes internos sejam atendidas com eficácia. Com um planejamento bem definido, os líderes também conquistam maior poder de negociação junto à alta direção, podendo argumentar com segurança sobre suas necessidades e desafios.

Consequências da Falta de Planejamento

A ausência de planejamento traz consequências significativas, resultando não apenas em improvisação, mas também na má utilização de recursos financeiros, materiais e humanos. Segundo Drucker (2007), a falta de planejamento pode levar a uma perda de produtividade não apenas na área específica, mas em toda a organização. O tempo se torna um fator crítico, uma vez que a execução de tarefas sem planejamento pode comprometer a qualidade e a eficiência.

Além disso, a desmotivação dos colaboradores é uma das consequências mais graves da falta de planejamento. Quando os funcionários não têm clareza sobre suas responsabilidades, isso pode resultar em falhas operacionais, como quebras de equipamentos e altas taxas de rotatividade. Isso, por sua vez, compromete a lucratividade da empresa e impacta negativamente o clima organizacional (Robinson & Judge, 2017).



Dificuldades para planejar

Apesar das vantagens evidentes, muitos líderes enfrentam desafios que dificultam a implementação de um planejamento eficaz.

A falta de profissionais especializados e experientes pode dificultar a alocação adequada das pessoas em funções críticas. Além disso, a pressão para atender a demandas emergenciais pode desviar a atenção do planejamento de longo prazo, como destaca Kaplan (2001).

Outro fator que contribui para a dificuldade em planejar é a cobrança imediata por resultados por parte da alta gerência.

Essa pressão pode comprometer a capacidade dos líderes de administrar suas responsabilidades diárias de forma estratégica, limitando a eficácia do planejamento e, consequentemente, a performance organizacional.

Para superar as dificuldades no planejamento, os líderes podem adotar uma série de atitudes que promovam um ambiente mais propício à execução estratégica. Primeiramente, é fundamental que eles incentivem a formação e o desenvolvimento contínuo de suas equipes, promovendo treinamentos que preparem os colaboradores para desempenharem funções críticas.



Dificuldades para planejar

Além disso, os líderes devem estabelecer uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a comunicação aberta, permitindo que os membros da equipe se sintam à vontade para compartilhar ideias e preocupações.

A gestão do tempo também pode ser aprimorada através da delegação de tarefas, permitindo que os líderes se concentrem em atividades de planejamento e estratégia de longo prazo.

Por fim, a implementação de reuniões regulares de alinhamento pode ajudar a manter o foco nas prioridades organizacionais, garantindo que as demandas emergenciais sejam gerenciadas sem desviar a atenção do planejamento estratégico.

Essas atitudes não apenas reduzem as barreiras ao planejamento, mas também fortalecem a motivação e o engajamento da equipe. de suas equipes, promovendo treinamentos contínuos que preparem os colaboradores para desempenharem suas funções .

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

O Processo de Planejamento é composto por:



1. Fixação de Objetivos
2. Negociação
3. Estabelecimento de Padrões de Desempenho
4. Avaliação de Desempenho

1.0 - Fixação dos objetivos

A fixação de objetivos é o primeiro e mais crucial passo no processo de planejamento, uma vez que define claramente o que se deseja alcançar. Nesta fase, é imperativo que o líder comunique de maneira inequívoca as responsabilidades de cada funcionário, esclarecendo o que se espera deles e os resultados pelos quais serão cobrados. Como ressalta Drucker (2002), a definição de objetivos claros e mensuráveis é fundamental para orientar o desempenho dos colaboradores e garantir que suas atividades estejam alinhadas às metas organizacionais.



Essa etapa de fixação de objetivos deve ser realizada de forma a assegurar que todos os funcionários compreendam as expectativas. Supor que as pessoas já saibam o que se espera delas é um equívoco que pode gerar confusões e frustrações. Conforme Chiavenato (2010), a falta de clareza na comunicação pode levar a divergências significativas entre o que os líderes e os colaboradores acreditam serem suas funções.

Quando se pergunta a um funcionário sobre suas atividades e se repete a mesma pergunta ao seu líder, frequentemente se observam discrepâncias que podem comprometer o desempenho e a eficácia do trabalho. Tal desalinhamento resulta em ineficiências operacionais, nas quais os colaboradores podem se envolver em atividades que não contribuem para os objetivos da organização.

A fixação de objetivos é, portanto, a base fundamental de um planejamento eficaz e o primeiro passo rumo ao alcance das metas estabelecidas. Um bom planejamento não só delinea os caminhos a seguir, mas também permite que o líder avalie a competência e o nível de desenvolvimento de cada colaborador, identificando áreas que necessitam de aprimoramento.



Um aspecto crucial é a colaboração na definição dos objetivos. Quando os líderes envolvem os funcionários nesse processo, criam um clima de confiança e comprometimento mútuo.

Essa abordagem é apoiada por Kaplan e Norton (1996), que afirmam que a participação dos colaboradores na definição de metas fortalece a responsabilidade individual e coletiva.

O funcionário se sente valorizado ao saber que seu líder acredita em sua capacidade de contribuir para o sucesso da equipe. Por sua vez, o líder demonstra confiança na ação do colaborador, o que tende a aumentar a motivação e a disposição para alcançar os objetivos estabelecidos.

Em suma, a fixação de objetivos é uma etapa essencial no planejamento, que não apenas orienta a equipe, mas também fortalece a relação entre líderes e colaboradores, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e a realização de metas.



2.0 - NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma etapa crítica do processo de planejamento, pois envolve a comunicação e o acordo mútuo sobre as expectativas e responsabilidades entre líderes e colaboradores. Esse diálogo não apenas esclarece os objetivos estabelecidos, mas também permite que os funcionários expressem suas preocupações, limitações e sugestões. Segundo Fisher e Ury (1991), a negociação deve ser baseada em princípios que favoreçam um resultado mutuamente benéfico, promovendo um ambiente colaborativo e respeitoso.

Durante a negociação, os líderes devem estar abertos a ouvir as perspectivas dos colaboradores, reconhecendo que eles são os melhores convededores de suas funções e desafios. Essa abordagem colaborativa não só melhora o entendimento entre as partes, mas também pode levar a soluções inovadoras e mais eficazes. Como enfatiza Chiavenato (2010), uma negociação bem-sucedida resulta em um compromisso claro, onde todos se sentem responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas.



2.0 - NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma etapa crítica do processo de planejamento, pois envolve a comunicação e o acordo mútuo sobre as expectativas e responsabilidades entre líderes e colaboradores. Esse diálogo não apenas esclarece os objetivos estabelecidos, mas também permite que os funcionários expressem suas preocupações, limitações e sugestões. Segundo Fisher e Ury (1991), a negociação deve ser baseada em princípios que favoreçam um resultado mutuamente benéfico, promovendo um ambiente colaborativo e respeitoso.

Durante a negociação, os líderes devem estar abertos a ouvir as perspectivas dos colaboradores, reconhecendo que eles são os melhores conhecedores de suas funções e desafios. Essa abordagem colaborativa não só melhora o entendimento entre as partes, mas também pode levar a soluções inovadoras e mais eficazes. Como enfatiza Chiavenato (2010), uma negociação bem-sucedida resulta em um compromisso claro, onde todos se sentem responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Além disso, a negociação deve ser contínua. O cenário organizacional está sempre em mudança, e as condições que afetam o desempenho podem variar ao longo do tempo. Portanto, líderes eficazes devem estabelecer um canal de comunicação aberto que permita ajustes nas expectativas e responsabilidades conforme necessário, garantindo que a equipe permaneça alinhada e motivada.



3.0 - ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE DESEMPENHO

Após a negociação e a fixação de objetivos claros, o próximo passo é o estabelecimento de padrões de desempenho. Esses padrões funcionam como critérios mensuráveis que orientam o comportamento e a atuação dos colaboradores, servindo como referência para a avaliação de seu desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1996), os padrões devem ser desafiadores, mas alcançáveis, incentivando a equipe a se esforçar e a desenvolver suas competências.

Os padrões de desempenho devem ser bem definidos e comunicados a todos os colaboradores, garantindo que todos compreendam não apenas o que é esperado deles, mas também como será a medição de seu desempenho. Isso pode incluir métricas quantitativas, como metas de vendas ou prazos de entrega, e qualitativas, como feedback sobre a qualidade do trabalho realizado. A clareza na definição desses padrões é crucial, pois ajuda a evitar mal-entendidos e garante que todos estejam na mesma página.

Ademais, o estabelecimento de padrões de desempenho deve considerar a individualidade de cada colaborador. Isso significa que, enquanto os padrões gerais se aplicam a toda a equipe, é importante adaptar as expectativas de acordo com as capacidades e potencialidades de cada funcionário. Essa personalização contribui para um ambiente mais justo e motivador, promovendo o engajamento e a satisfação no trabalho.



4.0 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma etapa crucial do planejamento, essencial para garantir que as metas sejam alcançadas. Esse processo envolve a análise sistemática do desempenho dos colaboradores em relação aos padrões estabelecidos. Segundo Dessler (2013), a avaliação deve ser objetiva e justa, utilizando métricas claras que permitam uma comparação realista entre o esperado e o realizado.

Uma avaliação eficaz deve incluir feedback qualitativo, permitindo que os líderes reconheçam os esforços dos colaboradores e ofereçam orientações construtivas. Esse feedback deve ser contínuo, permitindo ajustes rápidos na performance ao longo do tempo e promovendo um ambiente dinâmico de aprendizado.

Além disso, a avaliação deve ser colaborativa, envolvendo os colaboradores na autoavaliação para incentivar a responsabilidade individual. Essa abordagem estabelece um clima de transparência e confiança, no qual os colaboradores se sentem valorizados. Assim, a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta de crescimento, ajudando os colaboradores a atingirem seu potencial e contribuírem para o sucesso da organização.

GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

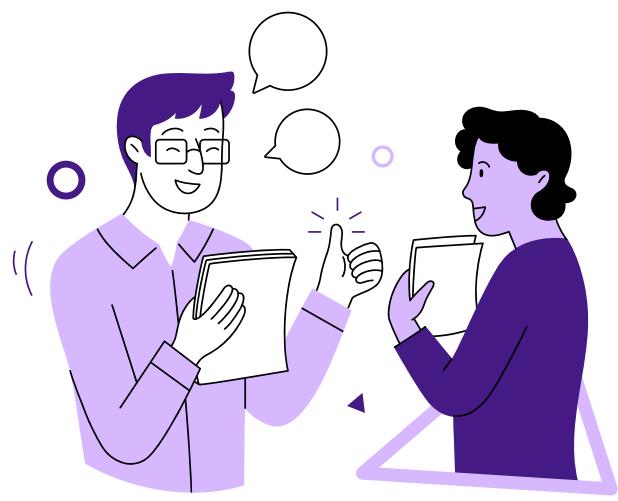
A importância do Feedback nas relações interpessoais

A complexidade das relações humanas é um tema de grande relevância nas organizações, onde o feedback desempenha um papel fundamental na melhoria das interações interpessoais.

A “Janela de Johari”, proposta por Joseph Luft e Harry Ingham em 1961, serve como uma ferramenta valiosa para compreender a dinâmica entre o eu e os outros, facilitando o processo de autoavaliação e percepção.

Essa representação gráfica é dividida em quatro áreas: “Eu Aberto”, “Eu Cego”, “Eu Secreto” e “Eu Desconhecido”, que ajudam a esclarecer como as pessoas se veem e como são percebidas em suas interações.

O desenvolvimento dessas áreas é crucial para o aprimoramento das relações interpessoais, uma vez que cada uma delas oferece insights valiosos sobre o comportamento humano (Luft; Ingham, 1961).



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

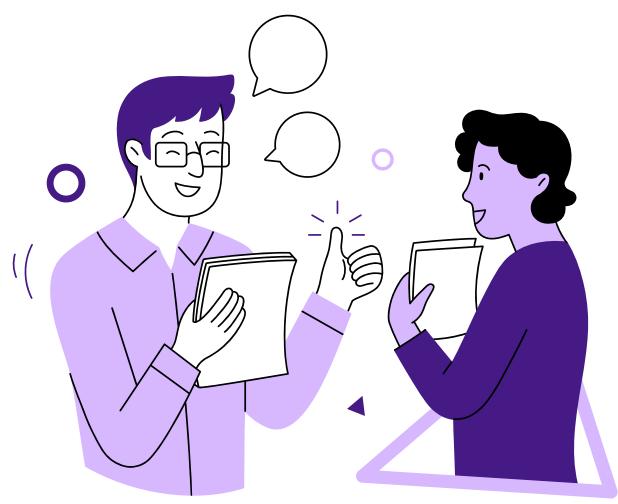
A Comunicação Interpessoal: Dar e Receber Feedback

O modelo da Janela de Johari evidencia a importância do fluxo de informações entre indivíduos, destacando dois processos principais: feedback e abertura.

O feedback é definido como a solicitação e recepção de reações de outros, permitindo que um indivíduo compreenda como seu comportamento impacta os demais.

Para que esse processo seja eficaz, é necessário que haja sensibilidade e disposição para perceber as reações alheias. Já a abertura refere-se à disposição de compartilhar pensamentos e sentimentos sobre como as ações dos outros o afetam.

Segundo Robbins e Judge (2017), o equilíbrio entre esses dois processos é fundamental para o desenvolvimento de competências interpessoais e para a construção de relações mais saudáveis e produtivas, pois a falta de um deles pode resultar em tensões e mal-entendidos.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Estilos Interpessoais e Feedback

Os estilos interpessoais podem influenciar significativamente a forma como o feedback é recebido e oferecido.

O “Estilo I” se caracteriza pela predominância da área desconhecida, resultando em um comportamento impessoal que pode gerar hostilidade nos outros.

O “Estilo II”, por sua vez, apresenta um indivíduo que solicita feedback frequentemente, mas mostra pouca abertura, o que pode ser interpretado como desconfiança.

No “Estilo III”, há uma tendência à autoexposição sem solicitação de feedback, resultando em percepções de egocentrismo e insensibilidade.

Finalmente, o “Estilo IV” reflete um equilíbrio saudável entre dar e receber feedback, promovendo relações interpessoais empáticas e produtivas. O objetivo central desses estilos é transferir informações das áreas cega e secreta para a área aberta, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador (Luft; Ingham, 1961; Robbins; Judge, 2017).



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

A importância do feedback para a gestão participativa, especialmente no contexto do ambiente socioeducativo, é inegável. A utilização da “Janela de Johari” nos oferece um entendimento mais profundo sobre como as relações interpessoais se desenvolvem e como o feedback, tanto em sua forma solicitada quanto em sua abertura, pode promover um ambiente de aprendizado e crescimento contínuo. Segundo Ingham e Luft (1961), ao permitir que os colaboradores compartilhem suas percepções e sentimentos, a gestão participativa se torna um espaço seguro para a autoavaliação e a troca de informações.

No ambiente socioeducativo, onde a eficácia das interações pode impactar diretamente o desenvolvimento dos jovens em medidas socioeducativas, a prática do feedback assume um papel crucial. De acordo com Lima e Silva (2015), ele não apenas auxilia na compreensão de como as ações de cada indivíduo influenciam o grupo, mas também fomenta a responsabilidade compartilhada e o engajamento dos colaboradores. Além disso, ao incentivar uma cultura de feedback contínuo e construtivo, os líderes promovem um clima de confiança, abertura e respeito, fundamentais para a construção de relações interpessoais saudáveis.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Portanto, a adoção de práticas de feedback no ambiente socioeducativo não apenas melhora a comunicação e o entendimento mútuo, mas também fortalece a gestão participativa, contribuindo para um processo educativo mais eficaz.

Conforme aponta Pimenta (2012), isso permite que todos os envolvidos se sintam valorizados e motivados a se desenvolver, refletindo diretamente na qualidade do atendimento socioeducativo e no sucesso das metas estabelecidas. Essa abordagem, ao integrar as dimensões do feedback, da abertura e da autodescoberta, transforma as relações interpessoais, promovendo um ambiente mais colaborativo e enriquecedor para todos os participantes.



GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

CONCLUSÃO

A gestão no ambiente socioeducativo é um processo dinâmico e complexo que exige dos gestores habilidades específicas para lidar com as particularidades deste contexto. Ao longo desta apostila, exploramos a importância de práticas de gestão participativa, a fixação de objetivos claros, a negociação efetiva, a definição de padrões de desempenho e a avaliação contínua, sempre com o intuito de promover um ambiente colaborativo e de aprendizado.

A compreensão das relações interpessoais, bem como a aplicação de feedback construtivo, são elementos cruciais para fortalecer a equipe e, consequentemente, melhorar o atendimento aos jovens em medidas socioeducativas. Ao adotar essas práticas, os gestores não apenas contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas também para o crescimento pessoal dos jovens, impactando positivamente suas trajetórias.

Por fim, a gestão efetiva no ambiente socioeducativo requer um compromisso constante com a formação e o desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto coletivas, que possibilitem a criação de um espaço educativo inclusivo, respeitoso e transformador.



BIBLIOGRAFIA

- BITTENCOURT, R. M. O. Gestão do conhecimento e inovação: desafios e oportunidades. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA): Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.
- BRASIL. Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE): Resolução nº 119/2006. Brasília, DF: Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DESSLER, G. Human Resource Management. 14. ed. New Jersey: Pearson, 2013.
- FISCHER, André Luiz. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FISHER, R.; URY, W. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in. New York: Penguin Books, 1991.
- INGHAM, J.; LUFT, J. The Johari window: a graphic model for interpersonal relations. In: The Interpersonal Relationships Handbook. 1961.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review, 1993.

BIBLIOGRAFIA

- LEITE, J. M. Comunicação e colaboração no ambiente de trabalho: desafios e estratégias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- LIMA, M. P.; SILVA, R. A. Gestão e liderança em ambientes socioeducativos. São Paulo: Editora XYZ, 2015.
- LIMA, T. A. Cultura organizacional e colaboração: uma análise crítica. Curitiba: Editora UFPR, 2020.
- LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper, 1951.
- LUFT, J.; INGHAM, H. Johari Window: A Graphic Model of Human Interaction. In: Group Process and Leadership. 1961.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PIMENTA, S. G. Educação, formação e trabalho: reflexões sobre o papel do educador. Campinas: Editora ABC, 2012
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento Organizacional. Pearson Prentice Hall, 2017.
- SANTOS, A. M.; FERREIRA, L. F. Trabalho em equipe: teoria e prática. Belo Horizonte: EdUFMG, 2019.

Diretor-presidente: Fábio Modesto de Amorim Filho

Diretora Socioeducativa: Frantieska Azevedo Monteiro

Diretora Administrativa e Financeira: Wesley da Silva

Diretor de Ações Estratégicas: Oséias Gerke

Gerente Técnico: Rômulo Luís Telles

**Subgerente de Formação e Pesquisa: Hanelore de Paula
Martins**

Diretoria de Ações Estratégicas – DAE

Gerência Técnica – GETEC

Subgerência de Formação e Pesquisa – SUFOP



@iasesoficial



Site Institucional: <https://iases.es.gov.br/>