



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**

**Liderança e Comunicação**

**João Casanova de Almeida**

**Maia**

**25 de Janeiro de 2010**



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Bibliografia de referência:**

- Carneiro, R. *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*. V.N.Gaia: Edição - Fundação Manuel Leão, 2001.
- Elliott, J. *La investigación-acción en educacion*. Madrid: Ediciones Morata, 1995.
- House, E. *Evaluación, ética y poder*. Madrid: Ediciones Morata, 1994.
- Zeichner, K. *A formação reflexiva de professores*. Lisboa: Educa, 1993.
- Rego, A. *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.
- Rego. A & Cunha, M. *Comunicar*. Lisboa: Dom Quixote, 2006.
- Rego. A & Cunha, M. *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH, 2004.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

A **abertura de espírito**, refere-se ao desejo activo de se **ouvir mais do que uma única opinião**, de se **atender a possíveis alternativas** e de se **admitir a possibilidade de erro**, mesmo naquilo em que se acredita com mais força.

*John Dewey*



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

**Ensino Reflexivo**

- **O conceito de ensino reflexivo:**
  - De acordo com Dewey, o acto de rotina é, sobretudo, guiado pelo impulso, tradição e autoridade.
    - Nas escolas e universidades, existem uma ou mais definições de realidade, de acordo com as quais se definem os problemas, as metas e os objectivos.
    - Enquanto as coisas prosseguirem sem grandes rupturas, esta realidade é percebida como não apresentando qualquer problema.
    - O modo como cada professor vê a realidade serve de barreira, impedindo-o de reconhecer e experimentar pontos de vista alternativos.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **O conceito de ensino reflexivo:**
  - Dewey definiu a acção reflexiva como sendo uma acção que implica uma consideração activa, persistente e cuidadosa daquilo em que se acredita ou que se pratica.
    - Segundo Dewey, a reflexão não consiste num conjunto de passos ou procedimentos específicos a serem usados pelos professores, mas sim numa maneira de encarar e responder aos problemas, uma maneira de ser professor.
    - A acção reflexiva também é um processo que implica mais do que a busca de soluções lógicas e racionais para os problemas. A reflexão implica intuição, emoção e paixão.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **O conceito de ensino reflexivo:**
  - Dewey define três atitudes necessárias para a acção reflexiva:
    - A primeira, a abertura de espírito, refere-se ao desejo activo de se ouvir mais do que uma única opinião, de se atender a possíveis alternativas e de se admitir a possibilidade de erro, mesmo naquilo em que se acredita com mais força.
    - A segunda atitude, de responsabilidade, implica a ponderação cuidadosa das consequências de determinada acção. Esta atitude de responsabilidade implica que cada um reflecta sobre, pelo menos, três tipos de consequências do seu ensino:



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **O conceito de ensino reflexivo:**
  - consequências pessoais – os efeitos do seu ensino nos auto-conceitos dos alunos;
  - consequências académicas – os efeitos do seu ensino no desenvolvimento intelectual dos alunos;
  - consequências sociais e políticas – os efeitos do seu ensino na vida dos alunos.
- A atitude de responsabilidade também implica que se reflecta sobre as consequências inesperadas do ensino, porque este, mesmo nas melhores condições, têm sempre consequências esperadas e inesperadas.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **O conceito de ensino reflexivo:**
  - A terceira atitude necessária à reflexão é a sinceridade. A falta de sinceridade bloqueia ideias inteligentes, limita uma acção rápida e que bons profissionais contribuam com todo o seu valor.
    - A abertura de espírito, a responsabilidade e a sinceridade são assim as componentes centrais da vida do professor reflexivo, que tem de ser responsável pela sua própria aprendizagem.



## Seminário:

# Autonomia e Liderança das Escolas

“Liderança e Comunicação”

## Organizações Autentizóticas

“Rios em vez de charcos” (Arie de Geus)

– Características:

- **Sentido de propósito:** os líderes criam um sentido de propósito para os membros da organização, mediante a criação de uma visão para o futuro.
- **Sentido de autodeterminação/impacto:** nestas organizações os colaboradores sabem o que podem fazer, dentro das suas funções, sentindo que as suas acções influenciam efectivamente a vida da organização, tendo em conta o seu propósito.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

### – Características:

- **Sentido de competência:** Existe entre os colaboradores o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. A aprendizagem contínua é fomentada.
- **Sentido de pertença/significado:** As pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional e podem colocar a sua criatividade ao serviço da organização, sentindo-se completamente envolvidas.
- **Sentido de bem-estar:** A vida organizacional é liderada por pessoas que transmitem prazer e alegria – necessidade essencial ao ser humano.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
“Liderança e Comunicação”

## Liderança: A hierarquia de cinco níveis (J.Collins)

- **Indivíduo muito capaz:** Faz contributos importantes através do seu talento, conhecimentos, competências e bons hábitos de trabalho.
- **Eficaz membro de equipa:** Contribui para o alcance dos objectivos da equipa; trabalha eficazmente com as outras pessoas.
- **Gestor competente:** Organiza as pessoas e os recursos com o fito na obtenção eficaz e eficiente dos recursos.
- **Líder eficaz:** Impele o grupo para elevados desempenhos, suscitando elevado empenhamento das pessoas numa visão clara e apelativa.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Líder de nível 5:** Promove desempenhos duradouramente excelentes combinando humildade com determinação. Os líderes que alcançam este patamar denotam as seguintes características:
  - São modestos; evitam a adulação.
  - Denotam tenacidade e vincada determinação. Almejam desempenhos duradouramente excelentes.
  - Canalizam a ambição e os esforços para a organização e não para a grandiosidade pessoal.
  - Assumem os erros, procurando soluções e não culpados. Para aferirem as **responsabilidades pelos fracassos, olham-se ao espelho**. Para aferirem as **responsabilidades pelos sucessos, olham pela janela**.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
“Liderança e Comunicação”

**Gestão / Liderança**

“Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as pessoas que sabem o que é necessário fazer.” (Bennis e Nanus)

- Diferenças dos papéis de gestão e liderança:
  - Os líderes interessam-se pelo futuro; os gestores pelo presente.
  - Os líderes respiram a mudança; os gestores preferem a estabilidade.
  - Os líderes pensam no long-prazo. Os gestores actuam no curto-prazo.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

- Os líderes são cativados por uma visão; os gestores preferem a execução.
- Os líderes sabem como apoiar os colaboradores; os gestores propendem para o controlo.
- Os líderes sabem como simplificar; os gestores apreciam a complexidade.
- Os líderes confiam na intuição; os gestores prezam a lógica.



## Seminário:

# **Autonomia e Liderança das Escolas**

“Liderança e Comunicação”

## Liderança e Comunicação

Uma liderança eficaz depende da capacidade comunicacional. As deficiências comunicacionais são um dos factores explicativos dos fracassos organizacionais. O problema pode radicar em várias fontes, nomeadamente:

- As pessoas não estão devidamente sensibilizadas para a urgência da mudança.
- Não há transparência nos processos, e muitas ocorrências não são explicadas.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

- Os gestores não respondem às dúvidas dos colaboradores.
- Os gestores não têm em conta que não é possível não comunicar.
- Os gestores dizem uma coisa mas fazem outra.

É necessário que a gestão conheça a importância do processo comunicacional para evitar estas disfuncionalidades organizacionais.



## Seminário:

# **Autonomia e Liderança das Escolas**

“Liderança e Comunicação”

## Processo comunicacional

- **Barreiras à comunicação:**

- Ouvir o que esperamos ouvir: as experiências passadas influenciam as percepções das ocorrências actuais.
- Percepção selectiva: desconsideração pelas informações que entram em conflito com o que “sabemos”.
- Avaliação da fonte: quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

- **Barreiras à comunicação:**

- Percepções diferentes: as mensagens são interpretadas à luz dos valores, convicções e crenças que as pessoas perfilham, assim como por pressões ambientais que as envolvem.
- Problemas semânticos: as palavras têm interpretações que nem sempre são coincidentes para as diferentes pessoas.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Barreiras à comunicação:**
  - Sinais não verbais: os nossos gestos, expressões faciais e posturas do corpo também comunicam, podendo ajudar ou dificultar a chegada das mensagens aos destinatários, e influenciar a sua interpretação.
  - Efeito das emoções: qualquer que seja a emoção (felicidade, excitação, medo, raiva, ...), ela influencia o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros dão à mensagem.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Barreiras à comunicação:**

- Diferenças culturais: as diferenças culturais (entre países, regiões, profissões, ...) tendem a criar mal-entendidos na comunicação.
- Distância física: a distância física faz aumentar o ruído na comunicação, impede o contacto cara-a-cara, não permite detectar os sinais não verbais.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**

**Comunicação Eficaz**

- **Melhorar a capacidade comunicacional:**
  - Quatro modos de ouvir:
    - O ouvir cínico: a pessoa cala-se porque receia que as suas palavras constituam um trunfo para o interlocutor.
    - O ouvir ofensivo: a pessoa ouve, mas tentando encontrar algum erro ou contradição no seu parceiro de comunicação.
    - O ouvir cortês: o ouvinte age mecanicamente, prestando pouca atenção ao que está sendo dito.
    - O ouvir activo: é uma forma de escuta que implica um envolvimento sincero e uma empatia com a pessoa que está a falar.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Melhorar a capacidade comunicacional:**
  - Quatro modos de ouvir:
    - O ouvir cínico: a pessoa cala-se porque receia que as suas palavras constituam um trunfo para o interlocutor.
    - O ouvir ofensivo: a pessoa ouve, mas tentando encontrar algum erro ou contradição no seu parceiro de comunicação.
    - O ouvir cortês: o ouvinte age mecanicamente, prestando pouca atenção ao que está sendo dito.
    - O ouvir activo: é uma forma de escuta que implica um envolvimento sincero e uma empatia com a pessoa que está a falar.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Melhorar a capacidade comunicacional:**
  - Saber escutar:
    - Fite o seu interlocutor “olhos-nos-olhos”. Mostre-se avidamente interessado no que a pessoa tem para lhe dizer. Com efeito ouvimos com os nossos ouvidos, mas as pessoas que nos falam têm em conta o modo como as olhamos para saberem se as estamos a escutar ou não.
    - Oiça o que a outra pessoa tem para lhe dizer, mesmo que acredite que as afirmações são erradas ou irrelevantes.
    - Evite gestos ou acções potencialmente reveladoras de distracção ( olhar o relógio, folhear papéis, fazer riscos no papel, ...). Manifeste interesse no que lhe estão a dizer.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Melhorar a capacidade comunicacional:**
  - Saber escutar:
    - Tente compreender o sentimento que o seu interlocutor está a expressar.
    - Atente ao que não é dito, pois as evasões podem fornecer indicações preciosas.
    - Se a outra pessoa mostrar interesse genuíno no seu ponto de vista, seja honesto. Mas atenção, ao expressar-se pode estar a condicionar o seu interlocutor, podendo responder-lhe o que pensa que quer ouvir.
    - Não faça juízos antes de o seu interlocutor lhe ter fornecido toda a informação.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Melhorar a capacidade comunicacional:**
  - Saber escutar:
    - Focalize-se no conteúdo da mensagem. Tente não pensar na sua próxima afirmação, ou resposta, antes da outra pessoa terminar o que tem a dizer. Não deixe de escutar devido à sua ansiedade de colocar uma pergunta. Evite interromper a pessoa que fala consigo. Ouça até ao fim. Evite sobrepor as suas mensagens às do emissor.
    - Se não compreender o que a pessoa está a dizer, pergunte. Certifique-se sempre de que compreendeu.
    - Evite procurar segundas intenções nas palavras do interlocutor, pois pode estar enganado.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Comunicação bem sucedida / “patológica”:**
  - Comunicamos através de dois códigos diferentes: o digital e o analógico:
    - O digital é o código linguístico traduzido em sinais verbais.
    - O analógico é o código simbólico, cultural, constituído por sinais não verbais.
  - Em geral utilizam-se os dois códigos em simultâneo: corroboram-se as palavras com gestos, entoações, ...



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Comunicação bem sucedida / “patológica”:**
  - Por vezes estes dois códigos não coincidem e os sinais transmitidos pelas palavras, podem ser desmentidos pelos sinais não verbais, que são na maior parte das vezes inconscientes.
  - Entra-se assim no domínio da “patologia” da comunicação, porque se transmitem em simultâneo mensagens com significados diferentes:
    - É exemplo disso o elogio que se faz através de palavras que são traídas pelo tom de voz ou por gestos reveladores de antipatia ou relutância.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Comunicação bem sucedida / “patológica”:**
  - Toda a mensagem tem dois níveis: o conteúdo e a relação:
    - Para além de uma informação objectiva traduzida pelas palavras, há sempre, numa comunicação, informações que evidenciam o género de relação que cada um dos interlocutores tende a estabelecer com o outro e que passam sobretudo pelo tom de voz e pelos gestos.



## Seminário: **Autonomia e Liderança das Escolas** “Liderança e Comunicação”

- **Comunicação bem sucedida / “patológica”:**
  - Entra-se no domínio da “patologia” quando há confusão entre os dois níveis da mensagem:
    - É exemplo disso o que acontece nas discussões intermináveis sobre um assunto. No fundo, o que cada um quer é ter a última palavra. O desacordo nestes termos não está ao nível do conteúdo, mas ao nível da relação.
    - Por vezes a não aceitação de propostas, resulta do facto de se não ter sido previamente consultado, ou seja, de se não ter sido reconhecido como interlocutor.



**Seminário:**  
**Autonomia e Liderança das Escolas**  
**“Liderança e Comunicação”**