

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANDRIELLY PERGENTINO DE MIRANDA

RELATÓRIO: CONSULTORIA ESCOLAR- ESCOLA RECRIAR

NATAL/RN

2017

ANDRIELLY PERGENTINO DE MIRANDA

RELATÓRIO: CONSULTORIA ESCOLAR- ESCOLA RECRIAR

Relatório de Estágio apresentado como requisito avaliativo parcial da disciplina de Estágio Profissionalizante em Psicologia do Curso de Psicologia da UNI -RN

Supervisor Acadêmico: Alessandra Silva de Oliveira Martins
CRP 17/2968

Supervisor de Campo: Alessandra Silva de Oliveira Martins
CRP 17/2968

NATAL/RN

2017

RESUMO

O presente relatório foi organizado com a finalidade de apresentar os dados colhidos e as necessidades da escola Recriar, com o objetivo de poder auxiliar a escola dando diagnóstico e sugestões de melhorias de acordo com a realidade apresentada. O foco do trabalho foi desenvolver o gestor da escola e sua equipe multidisciplinar utilizando a abordagem Teoria Cognitiva Comportamental. Foram realizadas entrevistas, pesquisa de satisfação no trabalho, troca de ideias, união grupal e reuniões com a equipe multidisciplinar, com o propósito de possibilitar um maior contato nas relações entre o gestor e sua equipe, conseguindo, assim, ampliar a comunicação no ambiente e diminuir a desmotivação no trabalho. Para isso, foi necessário capacitar o gestor desenvolvendo e promovendo reflexões sobre um ambiente de trabalho mais agradável. Durante o estágio foi possível ter um conhecimento sobre a Psicologia Escolar e Organizacional facilitando a aprendizagem para uma formação acadêmica de excelência, possibilitando essa experiência uma bagagem rica em aprendizado e realizações.

PALAVRA-CHAVES : Psicologia Escolar. Diagnóstico. Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

This report was organized with the purpose of presenting the collected data and the needs of the recreation school, with the purpose of being able to help the school giving diagnosis and suggestions for improvements according to the presented reality. The focus of the work was to develop the school manager and his multidisciplinary team using the Cognitive Behavioral Theory approach. Interviews, job satisfaction research, exchange of ideas, group union and meetings with the multidisciplinary team were carried out, in order to make possible a greater contact in the relations between the manager and his team, thus achieving wider communication in the environment and reducing the demotivation at work. For this, it was necessary to train the manager by developing and promoting reflections about a more pleasant work environment. During the internship it was possible to have a knowledge about School and Organizational Psychology facilitating the learning for an academic formation of excellence, allowing this experience a baggage rich in learning and achievements.

KEYWORDS: School Psychology. Diagnosis. Desktop.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1.	GESTÃO ESCOLAR.....	8
2.2.	CONSULTORIA ORGANIZACIONAL.....	10
2.3.	CONTRIBUIÇÕES DA TERAPIA COGNITIVA COMPORTAMENTAL.....	11
3	METODOLOGIA	14
4	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO.....	15
5	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
	REFERÊNCIAS	23
	APÊNDICE.....	24
	ANEXO.....	26

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório objetiva apresentar estudo sobre o tema consultoria escolar e desenvolvimento humano. Os estudos foram feitos através de pesquisas e atividades na Escola Recriar, durante o período de estágio obrigatório, tendo como ênfase o desenvolvimento da liderança e equipe e como supervisora acadêmica a Profa. Alessandra Silva de Oliveira Martins.

A escolha em atuar na área organizacional e escolar, utilizando como abordagem principal a Terapia Cognitiva Comportamental, partiu da identificação com a teoria. Aliado a isso, a demanda gerada através de uma solicitação da Escola ao Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPot) da UNIRN com intuito de desenvolver o gestor da escola e sua equipe multidisciplinar.

O LabPot está vinculado à Coordenação do curso de Psicologia. É um espaço no qual os alunos, orientados por supervisores, realizam atendimentos psicológicos nas áreas clínica e organizacional, buscando sempre boa qualidade de atendimento e assistência à comunidade. Nesta perspectiva, o laboratório de práticas em psicologia organizacional oferece serviços psicológicos para a comunidade em geral, como, clínicas do trabalho, avaliação psicológica, consultoria para empresas, ergonomia, direito do trabalho, treinamento de equipes e grupo de apoio à saúde do trabalhador.

Dentre as atividades oferecidas pelo Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho está à consultoria organizacional, sendo um serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas. Apresentando como foco maior, a melhor alternativa de ação para a empresa. Visa também preparar profissionais para o trabalho, com competência e ética, possibilitando assim, o desenvolvimento de habilidades dos seus talentos humanos, como por exemplo, aspecto de autodesenvolvimento que precisa melhorar na equipe. A consultoria desenvolve projetos de desempenho de líderes e equipes, estimulando a resgatarem o seu potencial interno e motivação.

Com interesse no atendimento de consultoria organizacional, surge à importância de trabalhar com a Terapia Cognitiva Comportamental. A terapia

cognitiva desenvolvida pelo Psiquiatra norte-americano Aaron Beck, tem o objetivo de resolver o mais rápido possível os problemas atuais dos clientes, modificando os pensamentos e comportamentos disfuncionais.

Assim, a área e abordagem escolhida pela aluna tiveram como intuito conhecer e compreender como ocorre a prática da terapia cognitiva, possibilitando o aprimoramento da formação acadêmica e o conhecimento necessário para atuação na área organizacional após o término do curso.

2 REFERÊNCIAL TEORICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR

O termo gestão escolar está ligado a várias definições, desenvolvidas por diversos autores e ligado a uma perspectiva entre as relações legais, sociais e econômicas. De acordo com a especialista em educação Heloísa Luck (2002), a Gestão escolar foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

Assim, ao estudar sobre o conceito de gestão escolar, é possível entender que a gestão escolar orienta para resultados, busca pela liderança, motiva a equipe para alcançar os objetivos e foca na participação dos pais para atingir excelência no ensino. E se divide em 6 pilares principais, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e gestão de tempo e eficiência dos processos (LUCK, 2002, p.18-19).

A gestão pedagógica é o ponto mais importante, pois está diretamente ligada a atividade fim do setor educacional, necessitando de organização e planejamento do sistema educacional. Entretanto, para garantir que esta área funcione bem, é essencial a atuação dos líderes educacionais, normalmente esse líder é o coordenador pedagógico da instituição junto com sua equipe de professores. O diretor e coordenador da escola são responsáveis por avaliar o trabalho pedagógico exercido pelos professores da instituição, estabelecendo também, formas de envolver mais os docentes na educação(LUCK, 2002, p.18-19).

A gestão administrativa é condição para que, a escola mantenha sua qualidade, pois envolve a manutenção dos recursos físicos, financeiros e materiais. Desta forma, estando com esses recursos em ordem é garantia que a escola terá uma boa qualidade, mas é claro que, não basta ter apenas os recursos, é necessário saber utiliza-los, colocando a necessidade do aluno no ponto central da gestão, utilizando o recurso de materiais como ferramenta para alcançar as melhorias. (LUCK, 2002, p.18-19).

A gestão financeira é de extrema importância para manter a gestão administrativa, enquanto a gestão administrativa monitora as necessidades da escola, a gestão financeira indica as prioridades relativas ao orçamento dentre as necessidades, por isso, a necessidade de ter um bom financeiro na escola, pois, parte deste setor a maioria das decisões da empresa e essas decisões precisam ser certas para manter o funcionamento da gestão pedagógica e administrativa.(LUCK, 2002, p.18-19).

A gestão de recursos humanos ajuda a manter um bom relacionamento entre todas as partes da instituição, além de ajudar a motivar a equipe de colaboradores e manter os professores engajados com o projeto da instituição. Esta gestão lida diretamente com o relacionamento de alunos, funcionários, professores, pais e responsáveis e deve ser sempre muito sensível as demandas. (LUCK, 2002, p.18-19).

A gestão de comunicação garante que os funcionários, pais e responsáveis estejam envolvidos com a proposta da instituição, pois, com uma boa comunicação fica mais fácil para os setores entenderem suas prioridades, os funcionários perceberem a influencia das suas tarefas na instituição, os alunos se mantenham engajados no aprendizado e os pais e responsáveis estejam sempre informados sobre o desenvolvimento dos seus filhos. (LUCK, 2002, p.18-19).

Quanto à gestão de tempo e eficiência dos processos, o diretor e o coordenador precisam saber priorizar e delegar atividades, para que, nenhum setor da instituição pare de funcionar ou funcione mal, é necessário ter uma boa gestão de tempo ligada à produtividade para manter a eficiência dos processos. Se um setor funciona mal a tendência é que os outros passem a funcionar também. Por isso, o gestor precisa ficar bem atento a todas as etapas do processo para perceber qual setor está produzindo sem eficiência.(LUCK, 2002, p.18-19).

Dessa forma, as consultorias se mostram relevantes no auxílio das gestões para conseguirem conciliar os aspectos acima descritos com as atividades diárias e compreenderem a importância de cada aspecto.

2.2. CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Partindo para origem da palavra, consultar significa buscar, junto aquele que detém o conhecimento, os esclarecimentos necessários para o bom entendimento de determinada questão, possibilitando o encaminhamento ou até mesmo a construção de novos conceitos e teorias. Para melhor entender o conceito de consultoria, segundo Block (2001, p. 22) “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”. (Block, 2001, p.22).

Antigamente a consultoria já existia, nas aldeias e pequenas cidades, as pessoas das comunidades procuravam os sábios, estes eram os homens mais velhos, considerados mais experientes, para aconselhar em diferentes assuntos, com intuito de buscar a melhor forma de administrar os negócios.

No século XX, porém, foi que a consultoria passou a ser utilizada, nos Estados Unidos e Europa Ocidental. Nestes locais, ela era utilizada com técnicas científicas ligada a experiências e teorias com o foco em soluções práticas para as empresas.

Atualmente a consultoria ainda trabalha com esse foco, todavia, mais ampliado, comercializando um serviço de apoio aos gestores e proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões, apresentando possibilidades desconhecidas para a organização. (ORLICKAS, 1998, p.22).

A consultoria pode ser prestada por pessoas independentes, que trabalham de forma autônoma ou por um grupo, que pode atuar em diversas áreas de uma mesma empresa, como, auxiliando no financeiro, marketing, recursos humanos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. Essas pessoas precisam ser qualificadas para recomendar a ação adequada para os vários tipos de problemas. (ORLICKAS, 1998, p.22).

Quintella, 1994,p.56 por sua vez afirma:

A consultoria é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções

recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

Como visto, a consultoria pode recomendar ações e mostrar possibilidades, implantando e viabilizando um projeto de acordo com a necessidade do cliente, e depois de concluído é necessário entregar um diagnóstico com todas as necessidades do cliente, mostrar soluções e ações.

Os consultores são considerados conselheiros, e precisam ter responsabilidade e integridade nos conselhos que oferecem as empresas, não ficando assim, o cliente obrigado a aceitar o conselho.(KURB,1986).

Deste modo, o consultor tem responsabilidade naquilo que propõe, segundo Oliveira (2001, p.21) “Mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.” (OLIVEIRA, 2001, p.21).

No intuito de melhor recomendar as soluções propostas por uma consultoria é que se faz necessário o apoio de uma teoria que possa guiar o incremento das ações propostas e facilitar a adesão dos envolvidos. Para tanto, destaca-se a seguir as contribuições da Terapia Cognitiva Comportamental aplicada à um contexto institucional.

2.3. CONTRIBUIÇÕES DA TERAPIA COGNITIVA COMPORTAMENTAL

A terapia cognitiva comportamental se baseia na ideia em que nossos pensamentos e a maneira em que as informações são interpretadas pelo indivíduo pode afetar as emoções, comportamentos e respostas fisiológicas. Sendo uma abordagem atual, focada no presente, objetiva e que vai tratar da resolução de problemas no aqui e agora. O que a torna muito eficaz nos dias de hoje, pois, mostra os resultados de forma rápida. Entretanto, é trabalhada de forma cooperativa, entre o psicólogo e paciente ou cliente. O foco principal da terapia é no presente, onde o sintoma está interferindo na vida da pessoa e no seu dia a dia.

A terapia considera que a forma como o indivíduo lida ou reage a um determinado evento, sendo influenciada pela maneira que interpreta e dar

significado a ele. Desta forma, ao avaliar essas interpretações pode-se encontrar padrões de pensamentos e comportamentos que, combinados com a história de vida de cada um, leva as crenças individuais. (BECK,1997).

Esses padrões quando são muito rígidos tornam disfuncionais, e passam a atuar negativamente, dentro desta abordagem é possível desconstruir o disfuncional e desenvolver um repertório com novas habilidades sociais e de enfrentamento, possibilitando um olhar mais realista e funcional quanto à vida e os problemas. (BECK,1997).

É importante esclarecer que o psicólogo não relata suas impressões, nem diz ao paciente o que fazer e o que não fazer, o trabalho é entender a situação e as dificuldades, a partir desta compreensão que se torna possível construir a história do cliente, para ajudar a enxergar melhor o seu comportamento e pensamentos. Desta forma, o auxílio proporciona ao cliente enxergar seu problema de todos os ângulos possíveis.

Inicialmente essa abordagem foi proposta para o tratamento da depressão, mas atualmente os psicólogos cognitivos atuam em vários contextos da vida, como, transtornos de ansiedade, transtornos de humor e comportamental. Hoje é chamada de Terapia Cognitiva Comportamental, que envolve ativação do comportamento, estimulando ações positivas, como por exemplo, técnicas de relaxamento e de exposição a situações que o indivíduo teme passar, provocando também sintomas de ansiedade e ensaiando novos comportamentos, para que, esse sintoma seja extinto. (Nabuco & Roso, 2003).

São utilizadas também técnicas que envolvem a compreensão e gestão das emoções, como, auto-motivação, gerir equipes e relacionamentos e reconhecer emoções. A terapia tem princípios diretos, que podem ser utilizados no dia a dia, por exemplo, o indivíduo que tem dificuldades para falar em público, quando se expõe a essa situação, surgem logo os pensamentos automáticos, como, ninguém vai gostar, vou gaguejar, vai ser horrível. Esses pensamentos aparecem na maioria das vezes acompanhados por emoções negativas, medo, tristeza e culpa. Durante a terapia é possível mudar esses pensamentos e emoções em pequenos passos.

Ingredientes ativos da terapia cognitiva sugerem que ela funcione ajudando os pacientes a aprender a testar sistematicamente suas crenças e a modificar suas tendências ao processamento disfuncional de informações. (BECK, 1964; BECK e COLS,1997).

Desta forma, também são utilizadas essas técnicas na área organizacional, como por exemplo, para combater o estresse, o desequilíbrio nas organizações que, na maioria dos casos, é causado pelo alto nível de estresse dos funcionários que pode gerar também doenças psicossomáticas. Nesta perspectiva, terapia cognitiva comportamental pode ajudar a diminuir esses fatores, utilizando técnicas de relaxamento que proporciona ao funcionário maior qualidade de vida no trabalho.

3 METODOLOGIA

Com a realização do estágio obrigatório na escola Recriar foi possível obterum levantamento das dificuldades vivenciadas pela equipe multidisciplin e gestor no que se refere aos problemas de desenvolvimento de liderança, desmotivação, abertura para novas ideias e desenvolvimento de equipe.

O trabalho foi realizado em seis etapas, sendo a primeira, aplicação de pesquisa de satisfação no trabalho, para saber quais aspectos de insatisfação estavam em maior relevância, seja no ambito de coordenação, organização da escola e relacionamento interpessoal.

Na segunda etapa foram realizadas entrevistas com cada funcionário da escola, com intuito de compreender melhor quais problemas eles julgavam ter na escola e como influenciava no desenvolvimento do seu trabalho, as entrevistas duraram entorno de 40min cada. Esta etapa foi muito importante para se ter uma verificação fidedigna das queixas trazidas pela equipe.

A terceira etapa foi apresentada com sugestões e tecnicas para conseguir delegar funções, uma vez que, foi percebido durante as entrevistas com os funcionários que o gestor acumulava muitas funções em sua responsabilidade e não dava espaço para sua equipe ajudar a desenvolver da melhor forma.

A quarta etapa foi prática, durante um mutirão na escola, em que o gestor utilizou a técnica de delegar funções, para mudança de comportamento e logo após foi perceptível o efeito positivo que gerou na equipe.

A quinta etapa foi de explicação para o gestor, de como aplicar o *feedback* nos funcionários, ensinando cada passo a ser seguido, começando pela estruturação de pontos positivos e pontos á serem desenvolvidos de cada um dos funcionários da escola e logo depois ensinando como deveria executar.

A sexta etapa foi de intervenção, sendo realizada a prática de *feedback* com cada funcionário, neste caso, a prática foi feita entre gestor e funcionário, a aluna ficou na postura de observadora.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

O local do estágio se deu na Escola Recriar localizada no município de Natal-Rio Grande do Norte (RN), fundada no ano de 1994, sob a direção da Professora Judith Ribeiro, oferecendo serviços de Educação Infantil e ensino Fundamental I. Com a missão de atuar no campo da educação, promovendo a excelência humana e acadêmica, formando cidadãos capazes de agir na transformação da sociedade. Atua com uma equipe de 18 funcionários, sendo uma diretora, financeiro, coordenação pedagógica, coordenação administrativa, profissional de marketing, auxiliar de limpeza, dois auxiliares de sala de aula, duas secretárias administrativas e oito professoras.

Possui atualmente 12 salas, sendo cinco salas de aula, uma biblioteca, um dormitório, duas salas para atendimento administrativo, como, entregar de declaração e histórico, uma sala para direção e coordenação, uma sala para o setor financeiro e uma cantina. A escola também possui dentro do espaço físico, um local para recreação que fica no primeiro andar da escola e um parque.

Oferece serviços de educação integral programa no qual os pais podem deixar os seus filhos, recebendo atenção, orientação, cuidados e alimentação, para no outro período terem aula normal. Também oferece educação infantil, ensino fundamental II, esportes e acompanhamento pedagógico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estágio realizado na Escola Recriar foi iniciado diante de uma problemática que envolvia todo o processo de gestão organizacional, pois existia um índice alto de desmotivação na equipe e inclusive na própria gestão. A partir desta dificuldade iniciou-se o planejamento com o objetivo de desenvolver a liderança e equipe de funcionários.

Os funcionários têm em média de 06 a 24 anos na instituição, e apresentavam demandas como, excesso de tarefas, comunicação ineficiente gerando constante retrabalho, tratamento agressivo por parte de líderes, falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento na carreira. Os quais são fatores que podem levar a desmotivação, de fato em poucos meses todos os funcionários se encontravam desmotivados em detrimento a esses fatores.

Um dos serviços oferecidos pelo Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPot) da UNIRN é o serviço de consultoria organizacional e, com a procura do serviço pela escola, foi analisado o contexto, logo em seguida apresentado uma proposta de atuação, a qual com o tempo foi se ajustando de acordo com as demandas. O trabalho foi iniciado com aplicação de uma pesquisa de satisfação com toda a equipe, além disso, foi explicada a proposta da consultoria e como seria realizada dentro da instituição, para que a equipe pudesse ter o entendimento do trabalho que seria realizado.

Durante esse primeiro contato, existiu dificuldade de aceitação por parte das funcionárias mais antigas, até mesmo com receio de responder a pesquisa de satisfação, demonstrando através de algumas falas que a equipe estava na instituição para colher informações e passar para a gestão. No entanto, foi esclarecida a importância do trabalho, o sigilo das informações e ética como futuros profissionais de Psicologia.

Com a tabulação dos dados ficou perceptível um alto índice de desmotivação ligado a vários contextos, principalmente, a gestão. Conforme é possível analisar a seguir.

Quadro 01 - 5 Primeiros motivos de insatisfação na Escola Recriar			
POSIÇÃO	ITEM	DESCRIÇÃO	PORCENTAGEM
1	18	COM A HIGIENE E SALUBRIDADE NO LOCAL DE TRABALHO	57,14%
2	02	COM O MODO COMO MEU CHEFE ORGANIZA O TRABALHO DO MEU SETOR	50,00%
	12	COM O MEU SALÁRIO COMPARADO COM O CUSTO DE VIDA	
3	04	COM O RECONHECIMENTO QUE TENHO COM O MEU TRABALHO	42,86%
	16	COM AS REUNIÕES PEDAGÓGICAS AS QUAIS PARTICIPO	
4	03	COM O FEEDBACK QUE RECEBO	35,71%
	23	COM A VARIEDADE DE TAREFAS QUE REALIZO	
5	10	COM O ESPAÇO QUE TENHO PARA EXPOR MINHAS IDEIAS	28,57%
	11	COM A CAPACIDADE DO MEU TRABALHO ABSORVER-ME	
	07	COM O GRAU DE INTERESSE QUE MINHAS TAREFAS ME DESPERTAM	

Fonte: Pesquisa 2017.

Diante da tabulação e para entender melhor os itens que ficaram como insatisfação na tabela, foi realizada uma entrevista individual com cada funcionário, a fim de compreender e dar oportunidade de se posicionarem, além de serem ouvidos por um profissional que tinha a intenção de acolher cada demanda. Nesta perspectiva, vale ressaltar o ponto positivo da entrevista, por ter sido realizada por

um profissional da área de psicologia a maior parte dos funcionários, principalmente, as mais jovens, sentiram confiança em se abrir, relatando casos inclusive da sua vida pessoal e fazendo a ponte com o contexto do trabalho. Por não ser possível fazer esse acolhimento contínuo esses funcionários foram encaminhados para Clínica Essência, assim como, alguns alunos que apresentavam demandas familiares. Dando continuidade, a entrevista foi organizada na seguinte estrutura.

Quadro 02 – Entrevista
Qual sua expectativa de crescimento?
Como você avalia as reuniões e treinamentos promovidos pela instituição?
Os recursos (físicos, materiais e tecnológicos) atendem sua demanda para desenvolver um bom trabalho?
Como é seu relacionamento com a equipe?
O que mantém você na instituição?

Fonte: Ferramenta Adaptada do IBC (Instituto Brasileiro de Coaching).

Com essas perguntas foi possível entender melhor a necessidade dos funcionários, e perceber que a instituição estava passando por este momento difícil, por falta de um olhar mais sensível por parte da gestão aos seus funcionários e processos. Depois desta análise, foi apresentada a tabulação dos dados para a direção da escola, levando em consideração todos os pontos e o sigilo das informações de cada funcionário.

Junto com a tabulação dos dados foi apresentada às sugestões de melhorias em relação às necessidades que a instituição demonstrava. Foram realizadas reuniões com orientação, implementação da cultura de *feedbacks*, para estimular o desenvolvimento da equipe, abertura a novas ideias e envolvimento na tomada de decisões.

Antes de dar início as sugestões de melhorias de forma prática, foi realizado em paralelo, um projeto de desenvolvimento de líder, com a diretora, com intuito de melhorar no desempenho da equipe. Este desenvolvimento estava diretamente ligado às sugestões de melhorias, pois necessitávamos de treinar primeiro a gestão como forma de capacitar, para treinar a equipe.

O programa de desenvolvimento de liderança iniciou com a temática, delegar funções, que significa transferir o poder, função, competências ou responsabilidades a outra pessoa. Após apresentar a teoria, foi proposta uma atividade de delegar funções, utilizando uma ferramenta do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), na qual, foram listadas todas as atividades e depois analisado o que poderia ser delegado para outra pessoa. Foi possível perceber durante a aplicação, que a diretora sentia muita dificuldade em delegar as funções, sendo necessário indagar várias vezes para conseguir retirar tarefas que não eram da sua competência, como por exemplo, dar banho nas crianças ou ministrar aulas.

Foi apresentado que mesmo sendo atividades que a diretora sentia prazer em fazer, mas era necessário se envolver nas atividades de gestão, pois enquanto estava dando banho em uma criança, os processos internos administrativos da escola estavam sendo deixados de lado.

Na semana seguinte, aconteceu um mutirão na escola. Esse mutirão é realizado com todos os funcionários em um sábado do mês com intuito de cada professor organizar sua sala, deixando mais atrativa para os alunos. Normalmente nesses mutirões a diretora realizava todas as atividades junto com os funcionários, a atitude deveria ser levada para um lado positivo, porém, não era vista dessa forma, pois ela envolvia-se nas atividades de uma forma impositiva que acabava atrapalhando as tarefas de todos, e os funcionários saíam com a sensação de que não tinha produzido, esse foi um relato de parte dos funcionários.

No último mutirão foi trabalhado esse comportamento, utilizando a técnica de delegar funções, técnica do Instituto Brasileiro de Coaching, antes de começarem as atividades a diretora sentou com todos da equipe e pediu opinião de quais seriam as prioridades para aquele dia, cada um deu sua ideia e contribuição, e ela tentou ficar na postura de quem apenas supervisionava o trabalho. Ao final do dia, a diretora trouxe como *feedback* que se sentiu muito inquieta e desconfortável com a situação,

posto que, sua vontade era ter feito um pouco de cada atividade, mas, conseguiu enxergar que os funcionários produziram como nunca tinha acontecido, ficaram a vontade em desenvolver da forma deles e também foi possível perceber durante o dia que o clima organizacional estava mais tranquilo e alegre.

Através de relatos de uma amostra de funcionários, foi possível comparar os depoimentos por parte da gestão e equipe, que estavam iguais, a equipe relatou que se sentiram muito bem e a vontade, e com espaço para desenvolver suas ideias. Essa técnica utilizada é da terapia cognitiva comportamental, fazendo com que o comportamento disfuncional fosse extinto, isso porque, nem a diretora se sentia a vontade com sua postura anterior. Neste caso o psicólogo atua como um facilitador de processos, diagnosticando, buscando alternativas e esclarecendo dúvidas e, principalmente, mostrando cada situação e fazendo compreender cada comportamento.

Em paralelo foi dado início às sugestões de melhorias começando pela reunião com orientação, na entrevista com os funcionários todos relataram de forma negativa a falta de reuniões, principalmente, pedagógicas. Para solucionar esse problema, foi pontuado como meta uma reunião por semana, todas as quintas, a partir de então foi possível obter sucesso na implementação da melhoria. A equipe demonstrou *feedback* positivo em relação às reuniões e informaram que agora estão conseguindo obter mais sucesso no desenvolver das atividades.

A segunda sugestão de melhoria foi a implantação da prática de *feedback*. Todavia, antes de ir para a prática, foi feita uma capacitação com a gestora, orientando a importância da prática de comunicação, vendo de uma forma eficaz no ambiente organizacional, e como premissa para que a empresa alcance suas metas e, conseqüentemente, obtenha sucesso em um meio cada vez mais competitivo. Além disso, permite a organização e informar aos funcionários se estão sendo realmente eficazes, possibilitando, assim, melhorarem as suas performances.

Antes da prática, foi passada a tarefa de casa de acordo com a TCC, a tarefa de casa possibilita a valorização da atividade, reforça o empenho do cliente, reforça o trabalho fora da sessão, e cabe ao psicólogo no encontro seguinte, verificar se foi realizado, o conteúdo exposto e a reação do cliente. A tarefa foi passada para desenvolver os pontos negativos e positivos de cada funcionário, como parte da

prática do *feedback*, afinal o gestor não pode chegar para dar o feedback sem os pontos que irão nortear a conversa.

Durante o estágio, ocorreram alguns problemas, que se repetiram por duas semanas: a diretora não conseguia realizar a tarefa de casa, mesmo com todas as explicações e exemplos sobre o *feedback*, foi possível perceber que não partia apenas do fato de não realizar, por falta de compromisso, a questão era não se sentir apta e capaz de dar esse retorno para sua equipe. Relatou que estava construindo aos poucos uma nova diretora, porque desde o início da consultoria na escola, “foi jogada uma pedra no lago”, utilizou este termo para ilustrar que estava acomodada e agora está inquieta, com a sensação que deve fazer algo para mudar o cenário, mas não sabe o caminho que deve seguir. Mais uma vez, foi relatado que o objetivo da consultoria é contribuir para que ela encontre esse caminho, utilizando as melhores ferramentas e ressaltando que ela seria capaz de fazer, sendo também uma técnica da terapia cognitiva comportamental (TCC), a qual foi abordagem escolhida, motivando a conseguir e retirando o comportamento disfuncional.

A partir de então, para orientar melhor e passar mais confiança foi necessário organizar o material do *feedback*, realizando uma reunião com a diretora e coordenadora pedagógica para obter todas as informações quanto a equipe. Neste ato, foi anotado pontos de todos os funcionários, alinhando o que poderia ser relatado e os exemplos que podiam ser citados, principalmente, como forma de reforço positivo de uma determinada ação.

O *feedback* foi inicialmente dado às funcionárias mais antigas, que possuem 20 anos atuando na escola. Estas estavam bem resistentes ao receber, algumas não aceitaram os pontos negativos, mas foram ouvidas, e anotadas suas indagações como também pontos negativos que trouxeram em relação à instituição.

Por fim, mesmo diante da dificuldade demonstrada para dar início a prática de *feedback*, foi possível ter resultados positivos, a diretora conseguiu se comportar da maneira adequada, levando considerações pertinentes e que podem ajudar no desenvolvimento da sua equipe. Foi deixado como continuação da proposta, o monitoramento do desempenho dos funcionários no geral e como sugestão, um planejamento estratégico para 2018.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no relatório é possível concluir que se faz necessária a reestruturação da escola, em razão das situações encontradas que poderão gerar futuros transtornos para a instituição se não forem trabalhadas, como por exemplo, abertura para ideias, envolvimento na tomada de decisões, motivação, e estímulo de desenvolvimento. Em parte já foi dado início a essa reestruturação, mas é necessário dar continuidade e fazer o monitoramento, sugere-se, portanto, cursos de capacitação de líderes e técnicas de supervisão para a diretora e programas de desenvolvimento e treinamento para a equipe.

Deste modo, o objetivo geral do trabalho foi atingido, ao estimular e proporcionar a diretora uma visão diferenciada, com novos objetivos e procedimentos para a empresa e fazendo perceber a importância do profissional de psicologia dentro de uma organização assim como, uma consultoria adequada.

Por fim, espera-se que esta temática não se esgote e que outros trabalhos junto às gestões escolares possam ser feitos por profissionais da área de Psicologia de modo a, contribuir para o avanço da ciência e melhoria nos ambientes de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Beck, Judith. **Entrevista com Judith Beck**. Rev. bras.ter. cogn. v.2 n.2 Rio de Janeiro dez. 2006.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- Dattilio, F. M. & Freeman, A. (1998). **Compreendendo a Terapia Cognitiva**. São Paulo: Editorial Psy.
- SILVA, Alex Antônio da; COTA, Andreia Aparecida Amorim Pacheco; FAGUNDES, Cláudio Aparecido Lourenço. **CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UMA EXPERIÊNCIA NA ATIVO TECNOLOGIA**. 2001. 20 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Projeto Integrador, Faculdade Promove de Sete Lagoas, Mg, 2001. Acesso em: 10 nov. 2017.
- SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.
- WETOK SOFTWARE (Brasil) (Org.). **Principais conceitos de gestão escolar**. 2016. Acesso em: 10 nov. 2017.
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos funcionários sobre pesquisa de satisfação no trabalho

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS SOBRE PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Essa pesquisa procura investigar aspectos na **Satisfação no Trabalho**, através de um questionário composto por perguntas objetivas e subjetivas, que servirão de análise para pesquisa de clima organizacional.

Não é necessária sua identificação e todas as informações obtidas serão sigilosas. Apenas a aplicadora terá acesso aos dados, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar nenhum participante da pesquisa.

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa etária: () menos de 21 anos () 22 a 29 () 30 a 35 () acima de 36

Estado civil: () solteiro (a) () casado (a)/união estável

() divorciado (a) () viúvo (a)

Escolaridade: () ensino médio incompleto () ensino médio completo

() ensino superior incompleto () ensino superior completo

() pós graduação incompleta () pós graduação completa

Tem filhos? () não () sim. Quantos? _____

Trabalha nesta empresa há quanto tempo: _____

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta:

1 = Totalmente insatisfeito 2 = Muito insatisfeito 3 = Insatisfeito 4 = Indiferente
5 = Satisfeito 6 = Muito satisfeito 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
- () com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
- () com o feedback que recebo
- () com o reconhecimento que tenho com o meu trabalho
- () com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
- () com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
- () com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam
- () com o meu salário comparado à minha capacidade profissional

- () com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
- () com a o espaço que tenho para expor minhas ideias
- () com a capacidade de meu trabalho absorver-me
- () com o meu salário comparado ao custo de vida
- () com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço
- () com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho
- () com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês
- () com as reuniões pedagógica as quais participo
- () com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho
- () com a higiene e salubridade no local de trabalho
- () com o entendimento entre eu e meu chefe
- () com a iluminação no local de trabalho
- () com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho
- () com a maneira como meu chefe me trata
- () com a variedade de tarefas que realizo
- () com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
- () com a capacidade profissional do meu chefe

‘Caso você tenha alguma colocação a fazer sobre seu trabalho, fique à vontade para utilizar o espaço abaixo:

(recomenda-se usar letra de forma)

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Agradecemos sua colaboração!

ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Supervisora de Campo: **Prof^a. Me. Alessandra Oliveira**

Estagiárias: **Ingrid Kaline de Araújo Barbosa Dantas e Andrielly Pergentino de Miranda**

Esclarecimentos

Sua participação será voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

O trabalho a ser realizado tem como propósito a realização de uma consultoria organizacional, centralizada, em um primeiro momento, na elaboração de um diagnóstico organizacional, mais precisamente quanto à satisfação no trabalho. A fim de atingir o objetivo proposto foi formulado um questionário.

Os questionários, imediatamente após a aplicação, serão recolhidos e as respostas passarão a ser alvo de análise e discussão de resultados, bem como essas respostas serão guardadas com cuidado e sigilo pelos pesquisadores.

Todas as informações obtidas serão sigilosas, e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não lhe identificar.

Você ficará com uma cópia deste termo. Em caso de dúvida, você poderá contatar diretamente com **Ingrid Kaline de Araújo Barbosa Dantas**, pelo e-mail **ingridabd@gmail** ou com **Andrielly Pergentino de Miranda**, pelo e-mail **andrielly_dri@hotmail.com**.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo em participar voluntariamente da pesquisa.

Participante da pesquisa:

Pesquisador responsável: _____

Ingrid Kaline de Araújo Barbosa Dantas
Miranda
ingridabd@gmail

Andrielly Pergentino de
andrielly_dri@hotmail.com