

## Em foco

MIRLO CORTEZ



### ESCOLA DA VIDA

Professor da USP de Ribeirão Preto, Dalton de Souza Amorim, 58 anos, vai muito além da educação ministrada na faculdade. O biólogo viu nascer na cidade, em 2002, a escola de educação infantil Sathya Sai, fundada por Sai Baba e que hoje tem unidades espalhadas pelo mundo todo. Seu compromisso com o projeto direcionado a crianças carentes e que traz um ensino focado em valores humanos, é desafiador, pois vem batalhando para não fechar algumas salas de aulas. A escola, localizada no bairro Jardim Florestan, é mantida por doações. Leia a seguir:

**Giro - Como começou sua ligação com a Escola Sathya Sai?**

**Dalton de Souza Amorim** - Em 1996, visitei o ashram [eremitério] de Sathya Sai Baba, na Índia, e conheci as escolas e os alunos das escolas que o Sai Baba fundou. Eles são impressionantes. Eles têm uma mistura de jovens tranquilos, amistosos e bem humorados, com determinação, profundo respeito, disciplina pessoal e dedicação. Essa combinação é possível. Em 2000, em um congresso de educação no ashram, vários educadores de Ribeirão ficaram tão entusiasmados com o que viram que pediram que tivéssemos uma Escola Sathya Sai. Pedimos orientação ao próprio Sathya Sai Baba, que era vivo à época, e começamos a trabalhar.

**Qual é o maior desafio na escola?**

No começo, conseguimos, dentro desse bairro, deserta cidade, deste país, com aquela comunidade, implementar o Programa de Educação em Valores Humanos. Atualmente, o maior desafio da escola é a sustentabilidade financeira. Estamos com um risco gra-

ve de precisar fechar as salas dos 6º ao 9º anos por limitações financeiras. Precisamos desesperadamente de apoio.

**Qual o custo mensal?**

O custo total projetado para 2016 é de cerca de R\$ 1.650.000, o que significa cerca de R\$ 560/aluno/mês. Esse custo é menor que o de escolas públicas, ou seja, temos conseguido trabalhar com um orçamento muito enxuto e com excelente qualidade. As fontes da escola são, atualmente, a Fundação Valdemar Barnsley Pessoa, do Grupo São Francisco (11% do custo anual), convênio com a Secretaria Municipal da Educação (12,5%) e bolsas para alunos doadas por um número importante de pessoas jurídicas e físicas (25%). Mas cerca de metade do custo é coberto por uma ou poucas pessoas, que têm feito um enorme aporte anual para manter a escola funcionando.

**Hoje tem fila de espera? Quantas crianças?**

Sim, a escola hoje tem uma lista de espera para suas 11 séries, com cerca de 300 crianças. A lista é uma medida da confiança

que a comunidade tem na qualidade do projeto da Sathya Sai.

**Com essa crise toda, como estão as doações?**

Temos tido uma grande compreensão das pessoas e empresas que financiam as bolsas da escola, que em sua grande maioria têm, inclusive, corrigido o valor nominal de suas doações. Ainda assim temos esse déficit mensal enorme e precisamos de novos parceiros. A escola tem todas as certificações necessárias - além de aditamento anual de suas contas por empresa especializada - para receber 2% do imposto de renda de empresas no sistema de lucro real.

**Por que a Sathya Sai é uma escola diferente?**

Não sei se essa é a melhor maneira de colocar a questão. O que a escola procura fazer é efetivamente colocar em prática o que seja a Educação. Sathya Sai Baba dizia que a educação é como uma ave: uma asa é a do conhecimento acadêmico; outra é a do desenvolvimento humano. A maior parte das escolas se sente muito pressionada a conseguir resultados estru-

‘Sathya Sai Baba dizia que a educação é como uma ave: uma asa é a do conhecimento acadêmico; outra é a do desenvolvimento humano’

tamente acadêmicos, deixando a formação humana em segundo plano ou retirando completamente do projeto escolar o elemento interior ou pessoal. É impressionante a mediocridade de dos tempos atuais, que tomam a atuação docente como simples e trivial.

**As escolas públicas e privadas teriam facilidade de seguir esse modelo?**

Boa pergunta. Dependendo do que seja o eixo central do projeto da escola, a visão e a missão. Mas não a missão escrita no papel, aquela por trás das orientações e da ação por trás de todo o trabalho. De fato, muitas escolas públicas, apesar de uma imagem negativa generalizada, têm um projeto de formação humana muito especial. Seus professores trabalham em situações bastante adversas e, ainda assim, conseguem uma transformação excepcional.

FORNECIDA A CIDADE  
DATA 10/04/16  
PÁGINA C-8

# Liderança em equipes



JOSÉ APARECIDO DA SILVA\*

\* Professor titular do Departamento de Psicologia e Educação do campus Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP)  
jadsilva@usp.br

Atualmente, é comum nas organizações estruturarem o trabalho em equipe. Neste contexto, os líderes não somente manipulam um conjunto de empregados trabalhando independentemente, como, também, lideram e organizam equipes, as mais diversas. Por equipe entende-se um grupo de indivíduos trabalhando coletivamente para realizar um trabalho compartilhado.

Um componente crítico de equipes eficientes é a liderança da equipe. A liderança da equipe consiste em organizar as atividades da mesma e coordenar seus esforços para alcançar o desempenho desejado.

Ao lado do desempenho imediato da equipe, um líder pode servir à mesma mais indiretamente, desenvolvendo o conhecimento desta, bem como, suas habilidades, mantendo, desta forma, seu time motivado para a criação de uma atmosfera positiva. Como é possível observar, então, líderes podem ter múltiplos e relevantes papéis na coordenação do comportamento da equipe. Um aspecto que deve ser considerado na liderança em equipes é a centralidade do líder. Líderes de equipes eficientes baseiam-se no poder informal, poder, este, que se origina da expertise e da apreciação que os membros da equipe têm de seu líder. Por adição, líderes também podem obter este poder informal por serem centrais à rede social da equipe, o que lhes permite controlar o fluxo dos recursos.

Por outro lado, ser central à rede social da equipe nem sempre pode ser uma coisa boa. Por exemplo, se um líder é central a uma rede social, ele pode hesitar em punir ou reprimir os membros da equipe, assim como podem ficar preocupados com aqueles pre-

judicando as relações entre os membros da equipe. Outra dimensão importante da liderança em equipe é a influência do líder dentro da equipe. Líderes podem ajudar as equipes estabelecendo objetivos e providendo-os dos recursos necessários ao seu trabalho. Um líder não apenas influencia a eficácia da equipe, como, também, a equipe influencia a eficiência do líder. De fato, liderança pode desenvolver-se em reação às alterações da equipe e ser usada, então, para aumentar o desempenho futuro da equipe.

Finalmente, não raro ocorre, numa equipe, a liderança distribuída. Equipes mais evoluídas podem ter mais opções de como a liderança pode ser estabelecida. Esta diversidade inclui compartilhar ou distribuir as responsabilidades da liderança entre os membros da equipe. Consequentemente, na liderança distribuída entende-se que as responsabilidades desta podem ser mantidas por múltiplos indivíduos. Não obstante, é pouco provável que todas as responsabilidades, tais como, tomar decisões e solucionar problemas sejam compartilhadas entre todos os membros da equipe. Na verdade, essas tarefas, usualmente, são delegadas aos membros mais qualificados da equipe.

A concepção de liderança em equipe oferece uma perspectiva genuína para se estudar liderança, pois entender a dinâmica de poder dentro de uma equipe ajuda-nos a melhor compreender como os

líderes podem emergir em um agrupamento coletivo. Uma vez que um líder tenha emergido numa equipe, ele pode engajar-se em comportamentos que direta ou indiretamente contribuirão para o desempenho da equipe.



FONTE TRIBUNA  
DATA 9, 4, 16  
PÁGINA A-2