



22/07/2022 – 10º encontro

# TEMA

**Recursos humanos, gestão da equipe operacional e Interação com o CAE**

Yara Baxter e Legiane Rigamonti

**PNAE enquanto política pública e Relacionamento com equipes gestoras,  
diretorias de ensino e municípios**

Priscila Galdino

# > **Aperfeiçoamento: o nutricionista na Alimentação Escolar - 2022**

10º Encontro  
Interação  
com o CAE -  
Conselho de  
Alimentação  
Escolar

Gestão da  
equipe  
operacional



CRN<sub>3</sub>  
CONSELHO REGIONAL DE  
NUTRICIONISTAS 3ª REGIÃO  
SP | MS



## **Objetivo e Meta do encontro:**

- Ampliar o conhecimento dos nutricionistas sobre a atuação do Conselho de Alimentação Escolar
- Finalizar a pauta sobre gestão.

## CONTROLE SOCIAL

*“é uma ferramenta, reconhecida pela Constituição de 1988, para o exercício e fortalecimento da democracia representativa e participativa na formulação, gestão e controle de políticas públicas. Em um país com a dimensão territorial do Brasil, e com a descentralização dos órgãos públicos – União, estados, Distrito Federal e municípios – que nos é característica, um controle social atuante torna-se ainda mais necessário. **O controle e o apoio sociais contribuem para a boa e correta aplicação dos recursos públicos, atendendo efetivamente as necessidades da população.**”* (Badue, A.F. B. Chmielewska. D., 2011)

## > **CONTROLE SOCIAL**

*“...participação dos setores organizados da sociedade nas políticas de saúde, desde as suas formulações, acompanhamento de suas execuções, até a definição da alocação de recursos para que estas atendam aos interesses da coletividade, conferindo um caráter mais participativo e democrático, regulamentado em todas as esferas de gestão do SUS e operando por meio dos Conselhos e das Conferências de Saúde e contando com representação de usuários, prestadores de serviços, gestores e trabalhadores da saúde.” (Dubow, C., Borba, T. T., Santos, C. R., Garcia, E. L., Krug, S.B. F., 2017)*



## CONTROLE SOCIAL

*“... Entretanto, é fundamental que o controle social aconteça na prática, para que não fique apenas em leis e que a sociedade civil ocupe de modo pleno e efetivo os distintos espaços de participação social.”*

(Dubow, C., Borba, T. T., Santos, C. R., Garcia, E. L., Krug, S.B. F.,  
2017)

## > O que é o Conselho de Alimentação Escolar?

É um órgão colegiado de caráter fiscalizador permanente, deliberativo e de assessoramento, instituído no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Composto por representantes indicados:

## Composto por representantes indicados:



**ATIVIDADE  
VOLUNTÁRIA, SEM  
REMUNERAÇÃO!**

**REGIMENTO INTERNO**



## **Composto por representantes indicados:**

- I - um representante indicado pelo Poder Executivo;
- II - dois representantes dentre as entidades de docentes, discentes ou trabalhadores na área de educação, indicados pelo respectivo órgão de classe;
- III - dois representantes de pais de alunos, indicados pelos Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres ou entidades similares;
- IV - dois representantes indicados por entidades civis organizadas.

## **Composto por representantes indicados:**

§ 2º Cada membro titular do CAE terá um suplente do mesmo segmento representado, com exceção aos membros titulares do inciso II deste artigo, os quais poderão ter como suplentes qualquer um dos segmentos citados no referido inciso.

§ 3º Os membros terão mandato de 4 (quatro) anos, podendo ser reconduzidos de acordo com a indicação dos seus respectivos segmentos.

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

§ 3º A Seduc que delegar a rede permanece responsável:

- I - pelas ações de educação alimentar e nutricional;
- II - pela estrutura física das escolas;
- III - pelos recursos humanos da unidade de alimentação escolar;
- IV - por assegurar que a oferta da alimentação nas escolas se dê em conformidade com as necessidades nutricionais dos alunos, inclusive complementando a aquisição de gêneros alimentícios com recursos financeiros próprios.

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

§ 4º No caso previsto no caput, é de competência do CAE do município exercer suas atribuições nas escolas de educação básica estadual localizadas em seu limite territorial, **permanecendo o CAE estadual responsável pelo acompanhamento das atividades previstas nos incisos I, II e III do parágrafo anterior.**

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

Art. 13 Com os recursos financeiros transferidos pelo FNDE, a EEx pode firmar contratos com pessoas jurídicas que fornecem ou prestam serviços de alimentação coletiva, exclusivamente para o fornecimento de refeições, respeitado o disposto no art. 47 e caput e §§1º e 2º do art. 51, permanecendo sob a responsabilidade direta da EEx todos os demais dispositivos desta Resolução.

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

§ 2º No caso previsto no caput, deve ser garantido à **EEx, ao CAE, ao FNDE e aos órgãos de controle**, em edital e em contrato, o acesso às instalações e à documentação necessários à verificação do cumprimento do contrato e das normativas relativas ao Programa.

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

§ 9º Os cardápios devem ser apresentados periodicamente ao CAE para subsidiar o monitoramento da execução do Programa.

## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

Art. 33 Os gêneros alimentícios a serem entregues ao contratante devem ser os definidos na chamada pública de compra, podendo ser substituídos quando ocorrer a necessidade, desde que os produtos substitutos constem na mesma chamada pública e sejam correlatos nutricionalmente e **que a substituição seja atestada pelo Responsável Técnico, que poderá contar com o respaldo do CAE.**



## ATIVIDADES ENTIDADES EXECUTORAS E CAE:

§ 3º Os relatórios de inspeção sanitária realizadas no âmbito do PNAE devem ser arquivados e permanecer à disposição do CAE e do FNDE por um prazo de cinco anos.

§ 3º Registros de capacitação e de monitoramento do MBP e dos POPs e relatórios de inspeção sanitária de serviços de alimentação escolares devem ser arquivados permanecer à disposição do CAE e do FNDE por um prazo de cinco anos.

Art. 28. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem:

I - garantir ao CAE, como órgão deliberativo, de fiscalização e de assessoramento, a **infraestrutura necessária à plena**

**execução das atividades** de sua competência, tais como:

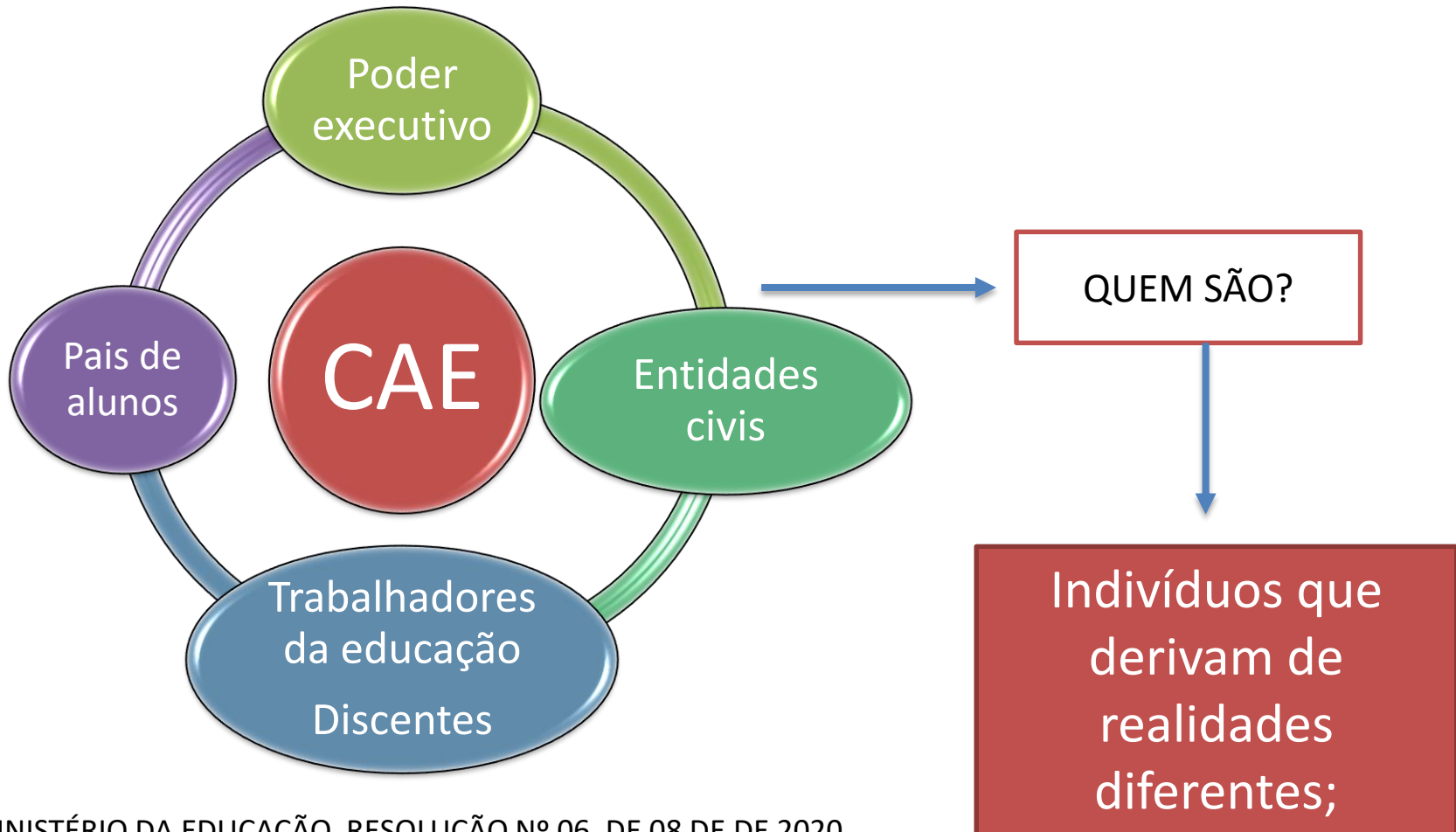
- a) local apropriado com condições adequadas para as reuniões do Conselho;
- b) disponibilidade de equipamento de informática;
- c) transporte para deslocamento dos membros aos locais relativos ao exercício de sua competência, inclusive, para as reuniões ordinárias e extraordinárias do CAE; e
- d) disponibilidade de recursos humanos necessários às atividades de apoio, com vistas a desenvolver as atividades com competência e efetividade;

Art. 28. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem:

II - fornecer ao CAE, sempre que solicitado, todos os documentos e informações referentes à execução do PNAE em todas as etapas, tais como: editais de licitação, extratos bancários, cardápios, notas fiscais de compras e demais documentos necessários ao desempenho das atividades de sua competência. Art. 29. O Regimento Interno a ser instituído pelo CAE deverá observar o disposto nos arts. 26, 27 e 28 desta Resolução.

Prestação de contas – aprovação do CAE, tenham sempre evidências!

## ENTENDENDO A COMPOSIÇÃO DO CAE:



## ENTENDENDO A COMPOSIÇÃO DO CAE:

- ✓ Desconhecimento da operacionalização do fornecimento de alimentação escolar;
- ✓ Desconhecimento da legislação relacionada a alimentação escolar;
- ✓ Falta de capacitação para exercer essa atividade;

# ENTENDENDO A COMPOSIÇÃO DO CAE:

- ✓ *“Atuação personalista e autoritária ou complacente e não consciente;*
- ✓ *Desconhecimento do Regimento Interno e outros documentos do CAE;*
- ✓ *Desconhecimento sobre PNAE e suas atribuições;*
- ✓ *Demandas em volume superior à capacidade da atual composição;*
- ✓ *Ausência ou desistência frequente de membros;*
- ✓ *Dificuldades em providenciar a substituição de membros não participantes.”*

## Sugestões para o Nutricionista em relação ao CAE:

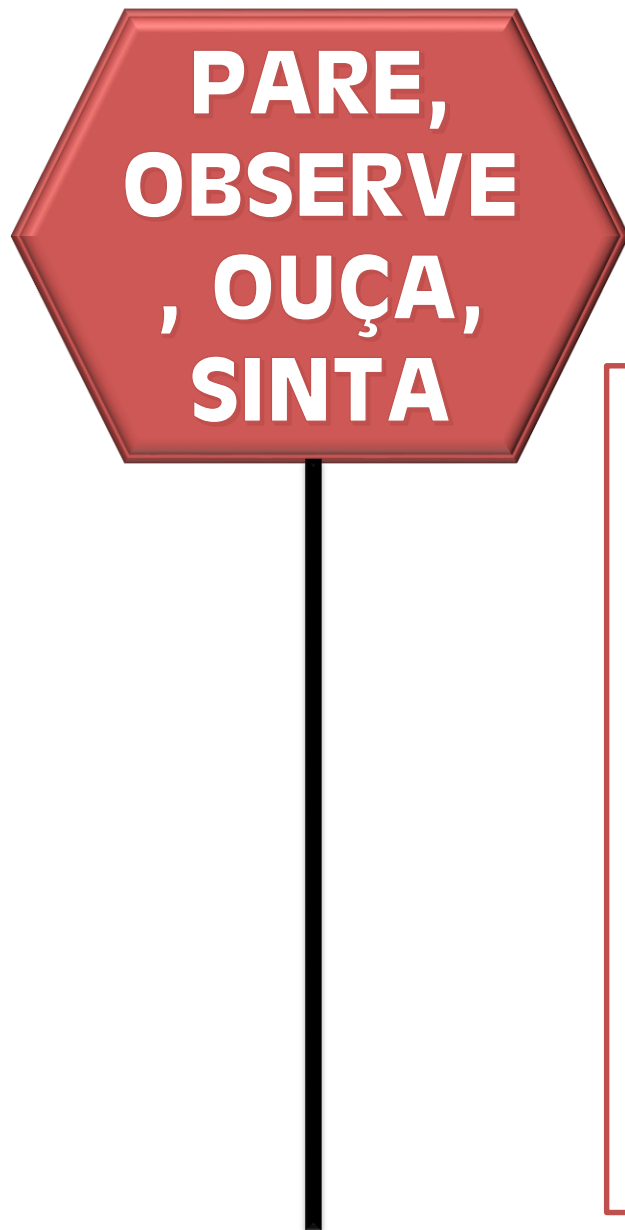
- ✓ Participar das reuniões;
- ✓ Compartilhar informações;
- ✓ Sentir o grupo;
- ✓ Avaliar as sugestões.



# APRESENTAR ASPECTOS DO TRABALHO DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR:

- ✓ Como são elaborados os cardápios;
- ✓ Realidade do município ou estado:
  - ✓ nº de estudantes;
  - ✓ complexidade logística de aquisição;
  - ✓ Complexidade no preparo, não é doméstico;
- ✓ Sugerir uma capacitação;
- ✓ Sugerir uma visita orientativa para entenderem melhor alguns aspectos.





- ✓ Preste atenção as falas de cada membro;
- ✓ Responda somente o que está sobre a sua responsabilidade;
- ✓ Procure convidar seus gestores, para participarem com você.

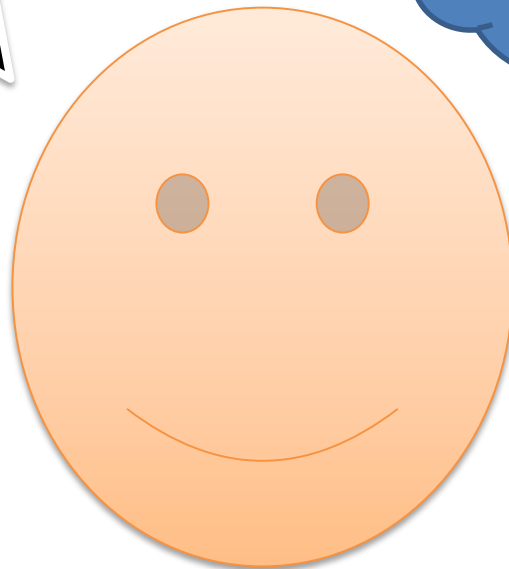
**ATENÇÃO  
NUTRICIONISTA,  
SEGUEM  
SUGESTÕES!**

- ✓ Paute-se sempre nas legislações do PNAE, CFN, CRN3;
- ✓ Documente suas solicitações;
- ✓ Nutricionista é o responsável técnico.

# AVALIE SUGESTÕES:

SERÁ QUE ISSO  
FUNCIONA?

HUMMM.. DE  
REPENTE PODE  
SER UMA  
ALTERNATIVA!



IMPORTANTE EXPLICAR E  
EVIDENCIAR ALGUMAS  
NECESSIDADES

O CONTROLE SOCIAL PODE REINVIDICAR ITENS DA  
LEGISLAÇÃO QUE MUITAS VEZES, HÁ DIFICULDADE EM  
TORNAR-SE REALIDADE.

Número de  
profissionais  
técnicos e  
operacionais

Estrutura física,  
equipamentos,  
utensílios,

Entre outros.

Podemos olhar as  
situações por vários  
ângulos diferentes, às  
vezes, podemos nos  
surpreender!



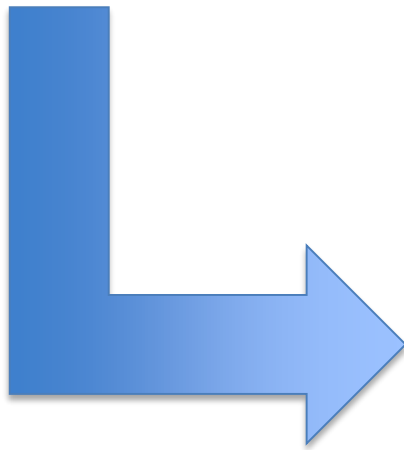


Pode ser só 01 cesta  
de frutas!

Ou pode ser uma cesta colorida com  
maçã, carambola, kiwi, pera, laranja,  
pinha.

Tem cores amarela, verde, vermelha.  
Os sabores são variados, temos azedo,  
doce. As texturas temos crocante, macia,  
com sementes etc...

*Essa interação com o CAE,  
também trata-se de uma  
gestão de pessoas e  
situações.*



Mais uma  
atividade?

O que  
podemos  
fazer?

# Técnica “Pomodoro”

*Primeiramente, você deve fazer uma lista de tarefas a serem desempenhadas durante o dia. Depois, basta dividir seu tempo em períodos de 25 minutos (chamados “pomodoros”) e trabalhar ininterruptamente em suas tarefas nesses períodos.*



*Quando o timer tocar (ao fim dos primeiros 25 minutos), faça um X nas tarefas concluídas ou anote o status de seu trabalho (50% concluído, por exemplo) e faça um breve intervalo de 5 minutos. Nessa pausa, aproveite para fazer outras coisas não relacionadas à tarefa (ir ao banheiro, ligar para um cliente, tomar um café, etc)*

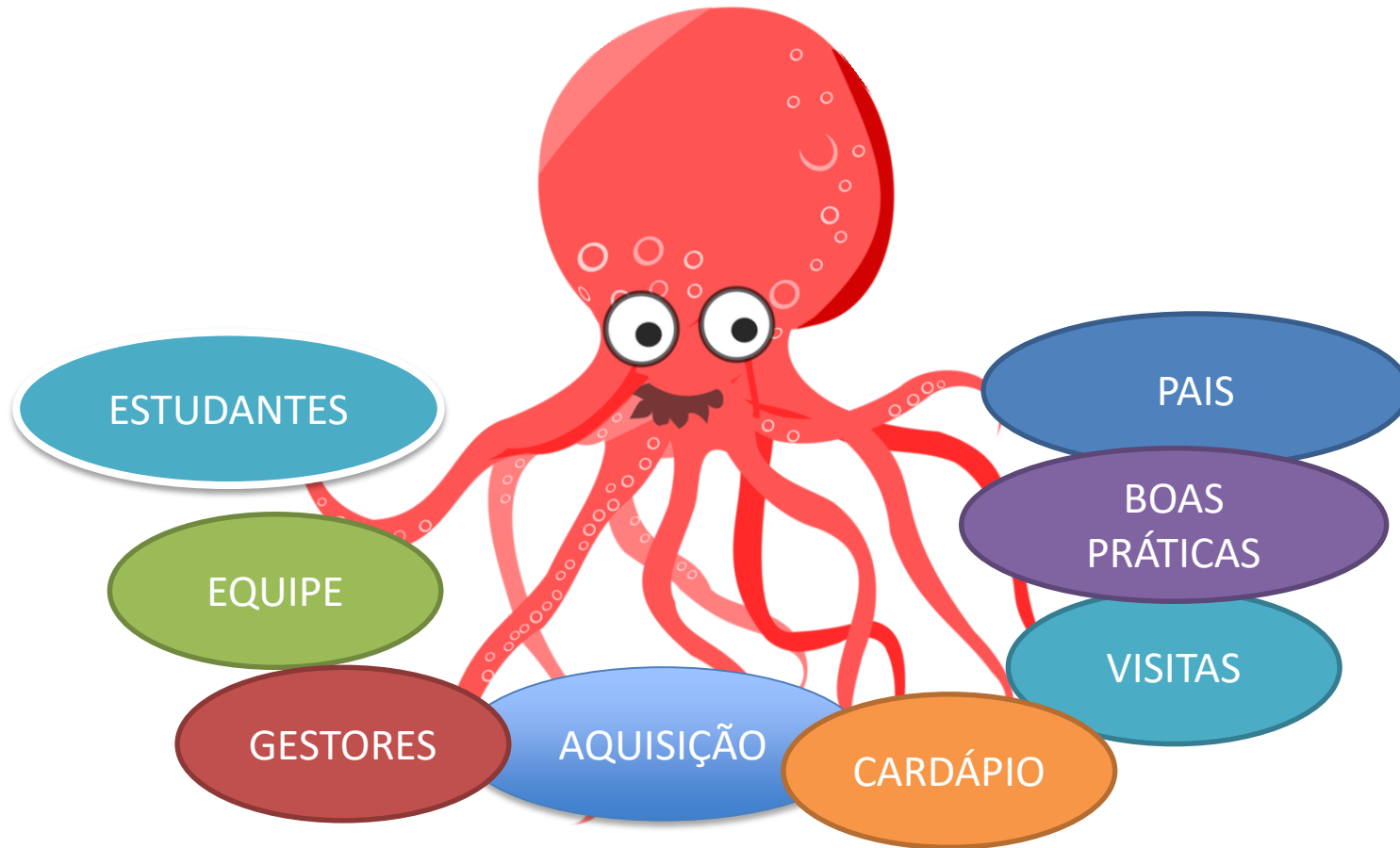


# *O SER HUMANO NUTRICIONISTA*

*Contextualizando sobre relacionamento com a  
equipe gestora, gestão da equipe operacional,  
interação com o CAE (Conselho de Alimentação  
Escolar) precisamos pensar no profissional  
nutricionista como ser humano*



Você se sente como  
um polvo?

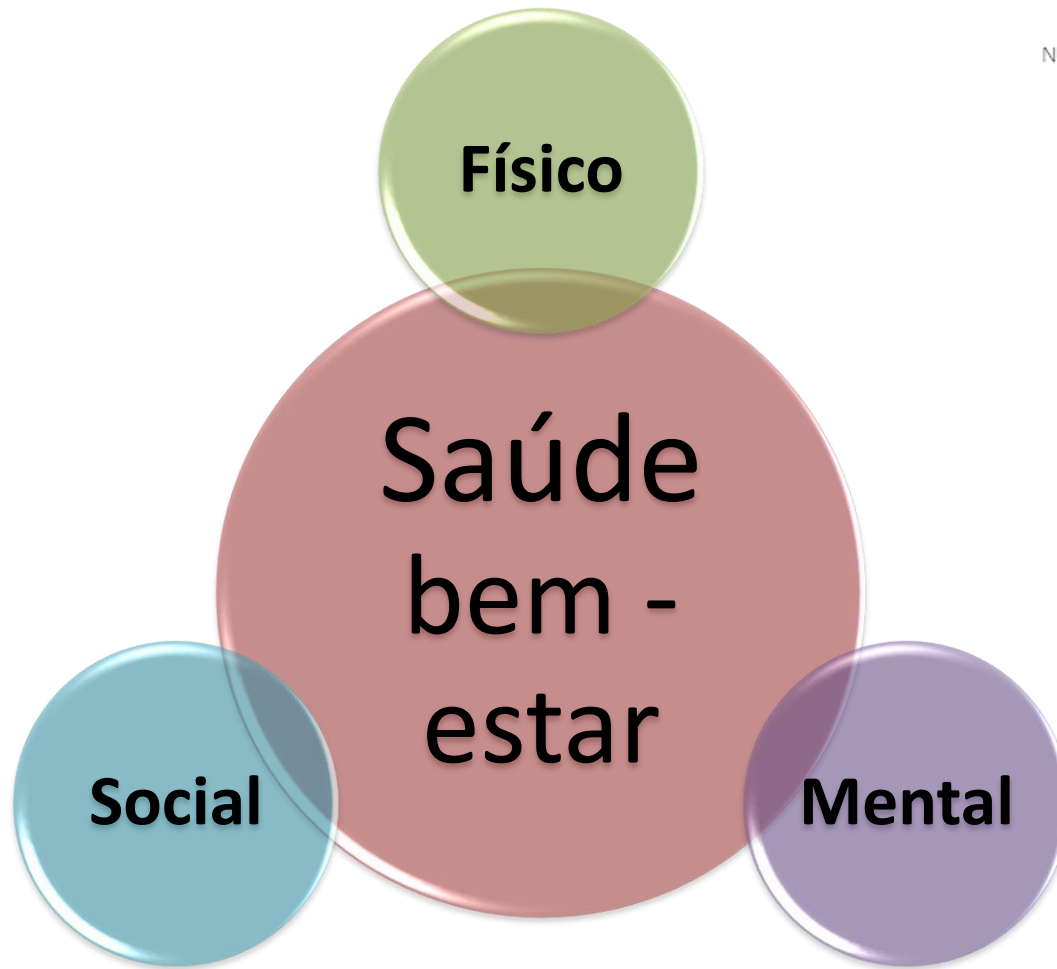


## **Estresse:**

Reação natural do organismo que ocorre quando vivenciamos situações de perigo ou ameaça. Esse mecanismo nos coloca em estado de alerta ou alarme, provocando alterações físicas e emocionais. A reação ao estresse é uma atitude biológica necessária para a adaptação às situações novas.

# Auto cuidado





(OMS-Organização Mundial da Saúde)

Procure se distrair,  
fazendo atividades  
que você gosta e  
acredita.

Ouçã músicas que te  
agradam,  
tranquilizam ou  
melhoram seu  
humor.

Veja paisagens  
bonitas e  
agradáveis.

Dê uma volta, saia  
daquele  
ambiente.

Sempre que  
houver sinais de  
que algo não vai  
bem, procure uma  
ajuda profissional.

Seja grato por sua  
vida e tudo que  
conquistou até  
hoje.

Mantenha relações  
sociais. Converse  
com um familiar,  
amigo, vizinho.

Que tal avaliar  
uma conexão

espiritual?

Respeite o seu momento, nem sempre é igual ao do outro, cuidado com auto cobrança!

Pratique atividade física, sempre que possível e com orientação.

Tenha boas noites de sono.



## **Alguns cuidados com você:**

- ✓ Tome sol;
- ✓ Banho gostoso e relaxante;
- ✓ Massagem relaxante;
- ✓ Pentear o cabelo com uma escova de cerdas macias;
- ✓ Colocar sal grosso na água quente para os pés;
- ✓ Hidratante, perfume.

# Alimentação



## Alimentação, que tal?

- Toalha de mesa diferente;
- Um chá para aquecer e tranquilizar;
- Comidas que nos energizam e potencializam como um suco.

## Respiração:

Estudos mostram que técnicas de respiração podem auxiliar na redução dos sintomas do estresse e da ansiedade.

Aplicativos  
Vídeos

1. Sente em posição ereta. Pode ser no chão ou em uma cadeira;
2. Puxe o ar pelo nariz, de forma lenta e profunda. Na hora de soltar, faça um biquinho com a boca, pois isso diminui o atrito do dente e da língua para a saída do ar e faz com que a respiração seja mais harmônica. Repita 10 vezes. <https://drauziovarella.uol.com.br/coronavirus/tecnicas-de-respiracao-para-aliviar-a-ansiedade/>

Esse autocuidado pode nos ajudar a ter um  
a relação melhor conosco, pois, às vezes,  
cuidamos de todos (família, equipe)  
esquecemos de nós.

Precisamos nos cuidar!

## Referências:



- ARRUDA, B.K.G;ARRUDA, I.K.G. Marcos referenciais da trajetória das políticas de alimentação e nutrição no Brasil. Rev. Bras. Saúde Matern. Infant., Recife, 7 (3): 319-326, jul. / set., 2007.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas. – Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2012. Disponível em: [https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2017/03/marco\\_EAN.pdf](https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2017/03/marco_EAN.pdf). Acesso em 11/09/21.
- CONTE, J. Técnicas de respiração para aliviar a ansiedade. <https://drauziovarella.uol.com.br/coronavirus/tecnicas-de-respiracao-para-aliviar-a-ansiedade/> Acesso em: 21/07/22
- Controle Social na Alimentação Escolar / Instituto Kairós ; [elaboração de textos] Badue, A.F. B. Chmielewska. D. -- São Paulo : O Instituto, 2011.
- Dubow, C., Borba, T. T., Santos, C. R., Garcia, E. L., Krug, S.B. F. Participação Social na Implementação das Políticas Públicas de Saúde: uma revisão crítico reflexiva. Sau. &Transf. Soc., ISSN 2178-7085, Florianópolis, v.8, n.2, mai-ago, p.103-111, 2017.

## Referências:



- RESOLUÇÃO Nº 06, DE 08 DE MAIO DE 2020. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/13511-resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-6,-de-08-de-maio-de-2020>. Acesso em: 22/07/22
- SPAGNA, J. D. 7 técnicas de respiração para controlar a ansiedade. <https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/7-tecnicas-de-respiracao-para-controlar-a-ansiedade/><https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/7-tecnicas-de-respiracao-para-controlar-a-ansiedade/> Acesso em: 21/07/22
- WILLHELM, A.C., ANDRETTA, I., UNGARETTI, M.S., Importância das técnicas de relaxamento para na terapia cognitiva para a ansiedade. Contextos clínicos, Volume 8, n-1, Janeiro-Junho, 2015.

# Obrigada!

GRUPO DE TRABALHO DE ALIMENTAÇÃO  
ESCOLAR 2021-2022 – CRN-3



@CRN3região



@crneregiao

Youtube: @crn3região

▼ Av. Brigadeiro Faria Lima, 1461 > 3º andar  
Torre Sul > Jardim Paulistano  
CEP 01452-002 > São Paulo SP

[www.crn3.org.br](http://www.crn3.org.br)



*Atuando com*  
*Propósito & Significado*  
na perspectiva das Instituições  
PNAE

## SUS E SUAS BASES CONCEITUAIS

### MISSÃO E PROPÓSITO



- O **SUS** é uma conquista da sociedade brasileira e foi criado com o firme **propósito** de promover a justiça social e superar as desigualdades na assistência à saúde da população, tornando obrigatório e gratuito o atendimento a todos os indivíduos
- o **SUS** entende a saúde como um direito universal com equidade, ou seja, de todas as pessoas. Sendo assim, o Estado é responsável por garantir esse direito e oferecer o seu acesso para todos, sem distinção de sexo, raça, ocupação ou qualquer outra característica.

# SUS é eleito o melhor serviço público de São Paulo, aponta Datafolha.

**Pela primeira vez desde 2015, o Sistema Único de Saúde teve preferência de 13% dos paulistanos; segundo o DataSUS, mais de 34,6 milhões de pessoas receberam atendimento médico na capital paulista em 2020**

Jovem Pan > Notícias > Brasil > SUS é eleito o melhor serviço público de São Paulo, aponta Datafolha

## SUS é eleito o melhor serviço público de São Paulo, aponta Datafolha

Pela primeira vez desde 2015, o Sistema Único de Saúde teve preferência de 13% dos paulistanos; segundo o DataSUS, mais de 34,6 milhões de pessoas receberam atendimento médico na capital paulista em 2020

Por Jovem Pan 01/05/2021 06h24



DEIVIDI CORREA/ESTADÃO CONTEÚD



# Benefícios esperados do PNAE

---

- 1. Apoiar e incentivar o Desenvolvimento sustentável (Agenda 2030, ODS?)**
- 2. Assegurar o crescimento e desenvolvimento bio-psico-social dos milhares de estudantes, impactando a sua aprendizagem, o seu rendimento escolar e a formação de seus hábitos alimentares saudáveis**
- 3. Cooperar para o desenvolvimento de pequenos agricultores (Agenda 2030, ODS?)**

*Para refletir:*

Perguntas a serem feitas “PARA NÓS MESMOS”

---

- 1- Considerando os objetivos do PNAE, qual deveria ser a  
“GRANDE ENTREGA”
- 2- Todos os que atuam na linha de atenção ao escolar via  
PNAE “entendem e respiram” esta “GRANDE ENTREGA”?

The image shows the cover of a Harvard Business Review article. At the top left is a target icon with an arrow hitting the bullseye, labeled 'STRATEGY'. To its right, under the heading 'AUTHORS', are three authors: Thomas W. Malnight (Professor, IMD), Ivy Buche (Associate director, Business Transformation Initiative at IMD), and Charles Dhanaraj (Professor, Temple University). The main title 'Put Purpose at the CORE of Your Strategy' is centered, with 'CORE' in large, multi-colored letters (red, blue, purple). On the right side of the cover is a vertical image of a geode slice, showing its characteristic concentric mineral layers.

SOMOS TOD@S GESTOR@S



## PROPÓSITO – CENTRO DE TUDO

---

- Cultura organizacional baseada por um forte propósito traz maiores impactos e torna as equipes mais felizes e produtivas.
- É a razão de existir de uma Instituição
- O propósito deve ser disseminado em toda a organização
- Na “avaliação de resultados”, substitui o **“volume de uma produção”** por **“um valor gerado”**

Atuamos com “propósito” no centro de tudo?  
Somos conhecedores do valor que estamos gerando?





**Volume!****VS.****Valor agregado**

- **Atendemos** 100 milhões de ESTUDANTES / mês (volume)
  - **Entregamos** + de 400 refeições/dia
  - **Padronizamos** 550 cardápios no nosso Estado
  - **Administramos** 50 aulas aos estudantes sobre alimentação saudável
  - **Produzimos** 10 Cartilhas de educação alimentar
  - **Atuamos** com 20 pequenos produtores agrícolas
  - **Investimos** R\$ milhões de recursos financeiros
- **Acolhendo** ESTES 100 MIL ESTUDANTES; mudamos o cenário da situação nutricional em XX% deles
  - Os impactados pelo PNAE **destacam-se\*** mais nas aulas por provável melhora nutricional e na cognição.
  - **Taxa de absenteísmo** na escola diminuiu significativamente pelos motivos XXX
  - O PNAE atende XXX milhões de estudantes. Percebe-se que os mais positivamente impactados \* são aqueles que:
    - Tem uma comunidade + engajada?
    - Atuam com intersecretarias e parcerias com a universidades
  - O trabalho via pequenos produtores agrícolas trouxeram + de XX empregos e coerentes com objetivos da agenda 2030

 **OBJETIVOS** DE DESENVOLVIMENTO  
**SUSTENTÁVEL**



## PROPÓSITO INSERIDO NA ESTRATÉGIA DO PNAE

---

INSTITUIÇÃO PERCEBIDA  
COMO HARMÔNICA E ÚNICA  
(unificada)

GERA MOTIVAÇÃO,  
ENGAJAMENTO, CLAREZA NA  
“CAUSA” E CONFIANÇA

TRAZ IMPACTO POSITIVO NA SOCIEDADE



### **CICLO VICIOSO:**

EVENTOS NEGATIVOS OCORREM SEQUENCIALMENTE E PARECEM REPETIR.

O **VICIOSO** MULTIPLICA O NEGATIVO



### **CICLO VIRTUOSO:**

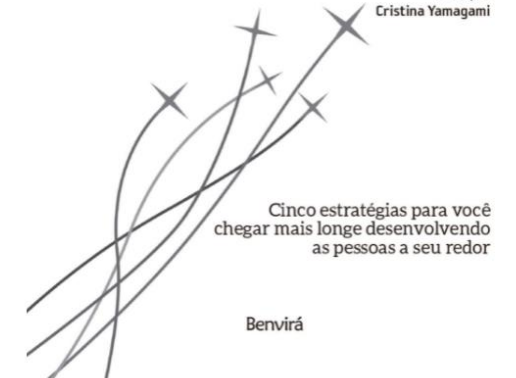
É UMA ESPIRAL ASCENDENTE DE POTENCIAL NA QUAL, A CADA SUCESSO, OBTEMOS MAIS RECURSOS, O QUE, POR SUA VEZ, NOS POSSIBILITA ATINGIR MAIS SUCESSO CADA VEZ MAIOR.

O **VIRTUOSO** MULTIPLICA O POSITIVO, *EXPONENCIALMENTE*.

SHAWN ACHOR  
Do mesmo autor de  
*O jeito Harvard de ser feliz*

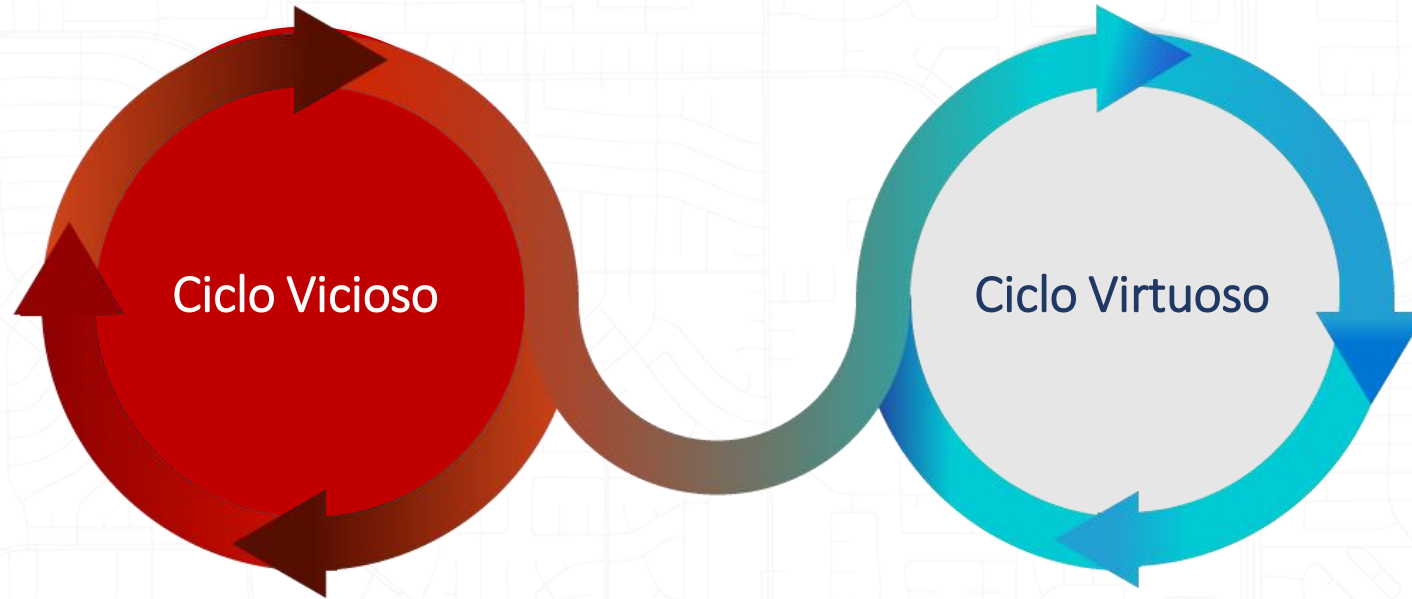
## **GRANDE** potencial

Tradução  
Cristina Yamagami



## Ciclo vicioso X ciclo virtuoso

---



- **PRODUÇÃO DE NÚMEROS E DADOS**
- **SENSAÇÃO DE ESTAR SOBRECARREGADO DE TAREFAS**

- **PRODUÇÃO DE VALOR À PESSOAS E COMUNIDADE**
- **CANSADO, MAS ENTUSIASMADO POR GERAR IMPACTO POSITIVO**

## Projetando o futuro possível...



# REPENSANDO

PROPÓSITO  
&  
SIGNIFICADO

## **Recomendação: 3 etapas que devemos cumprir para tornarmos uma instituição centrada no estudante (PNAE)**

**1**

**Entender profundamente a jornada e experiências do estudante sob as expectativas do PNAE**

**2**

**Traduzir este conhecimento em “soluções” customizadas (baseadas nas necessidades identificadas)**

**3**

**“Inspirar todos com estes "insights" e visão comum, para guiar todas as tomadas de decisão**



Nós do PNAE, atuamos  
como um time de alta  
*performance?*

# TOCANDO UMA *MÚSICA* COMUM

SE O PNAE FOSSE UMA MÚSICA, QUAL A MELODIA ESCUTARIAM COMO  
SENDO A PRODUZIDA POR NÓS?

PELOS ESTUDANTES

PELA COMUNIDADE

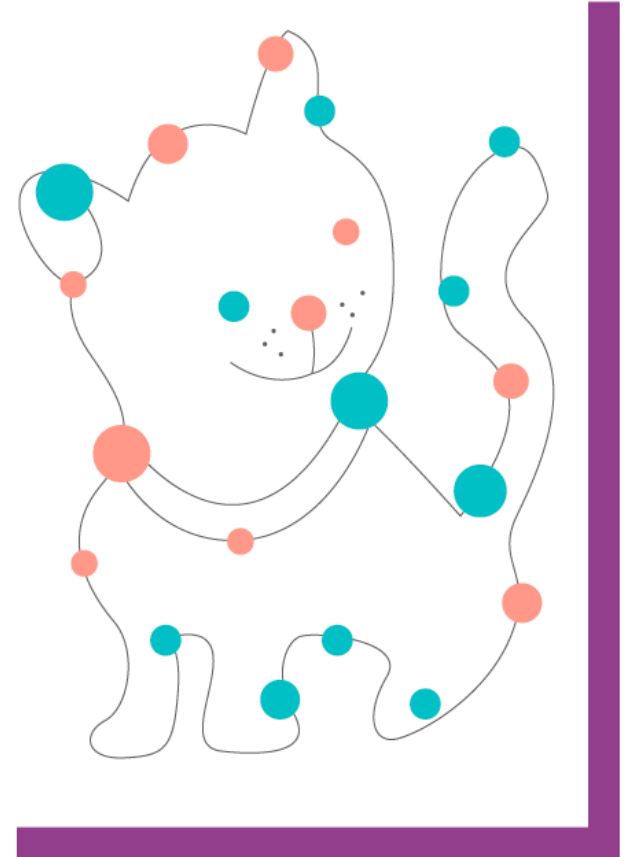
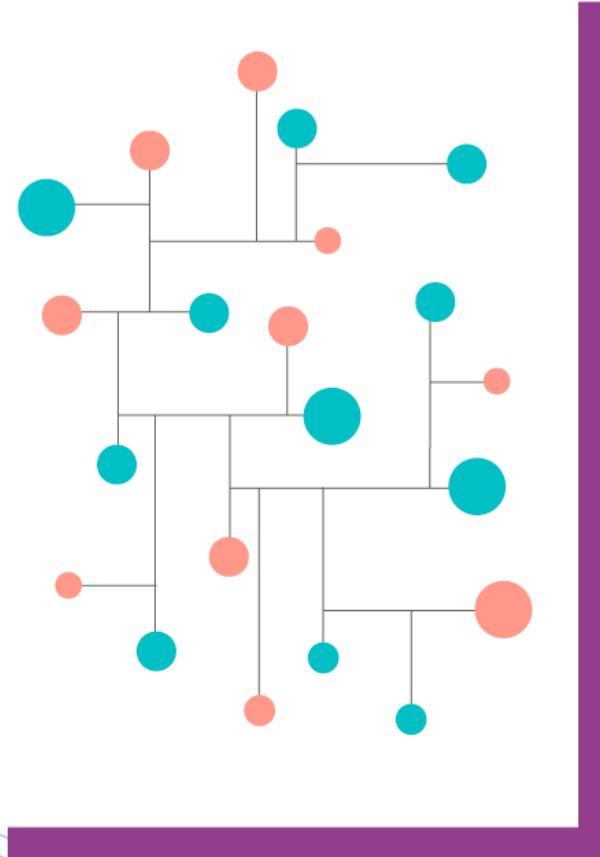
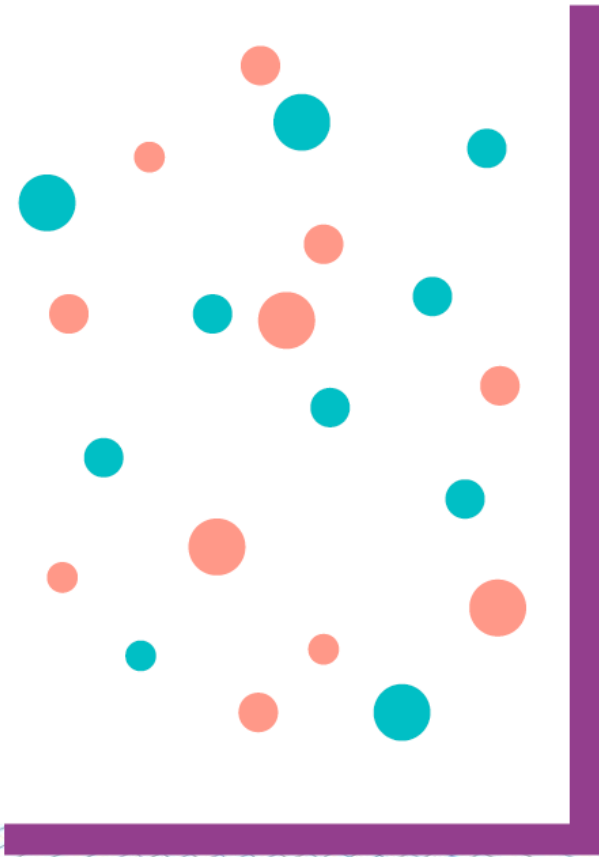
PELA SUA EQUIPE, FUNCIONARIOS E PARCEIROS



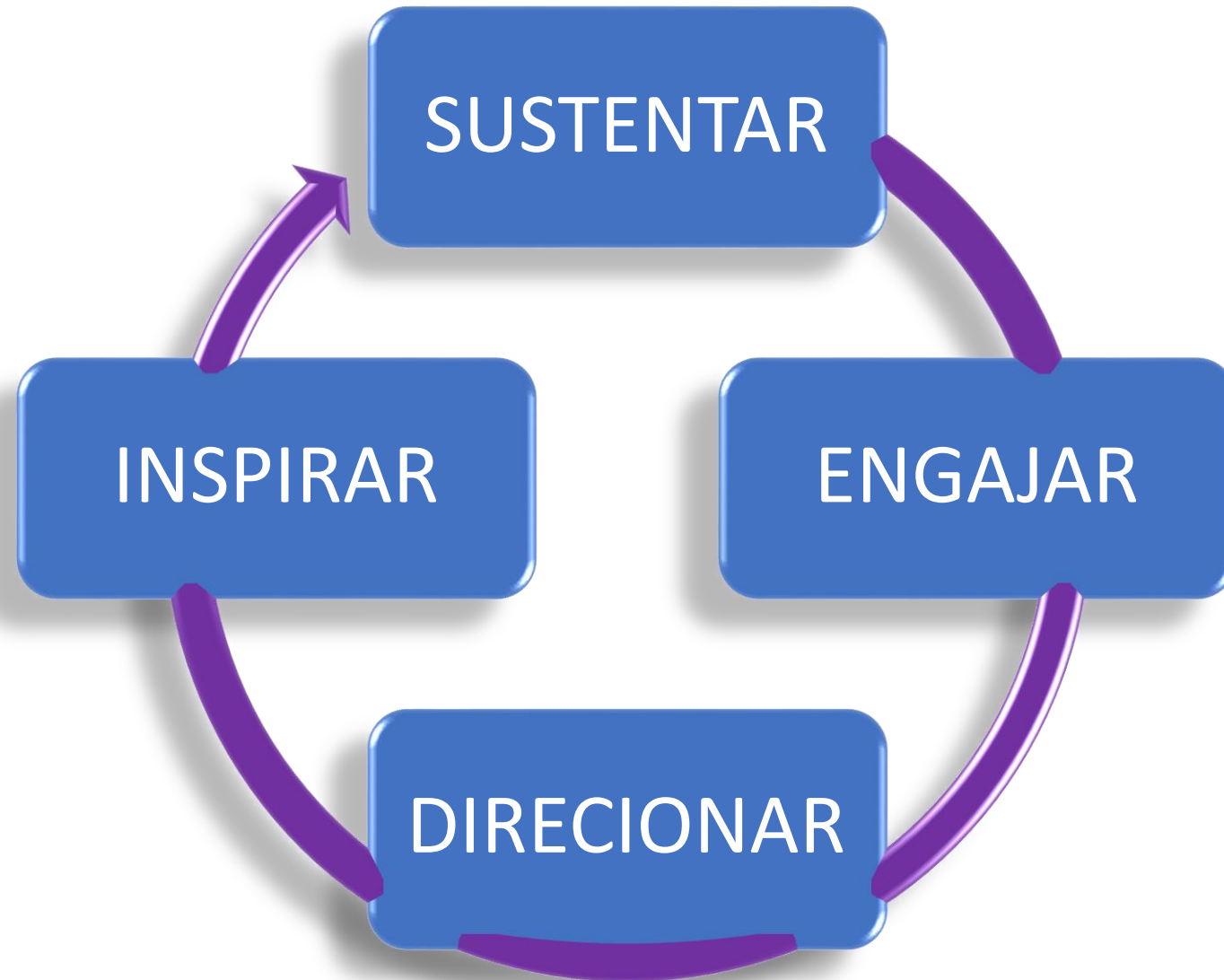
<https://www.youtube.com/watch?v=NidwAYpw6lg>

# Como eu conto a nossa historia / nossa jornada?

---



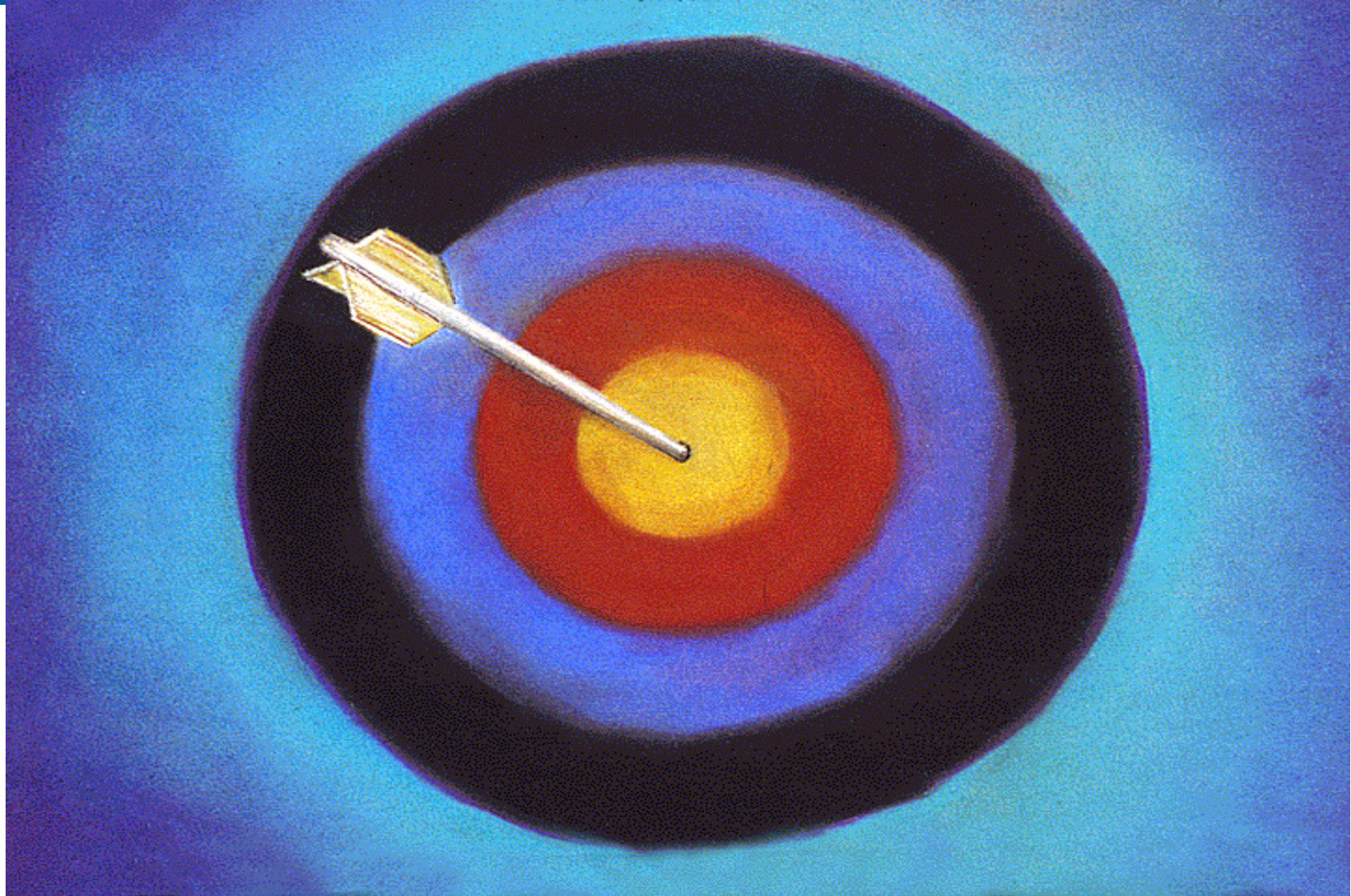
# Se ( ou quando) soubermos contar a “nossa história, seremos lideres inspiradores



Tenho criado um *ambiente positivo* ao meu redor?

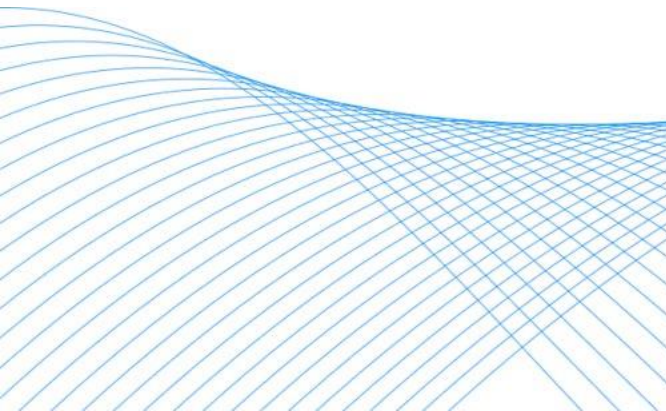
Eu tenho *inspirado* as pessoas com quem interajo?







# Empatia; compaixão; engajamento



# Recomeço, num novo formato



# Liderança autêntica

- 1 Empoderar-se!
- 2 Eu, no comando!
- 3 Eu, Inspirando!

Poderes *da pessoa*  
inspiradora



Neste tempo, por vezes sombrio e complicado, não precisamos de uma luz solitária piscando na escuridão;  
***precisamos brilhar mais juntos***