



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

Gestão de pessoas: Formando equipes integradas para obter uma gestão de qualidade em Instituição Educacional

KAROLINE CORRÊA PEREIRA*

RESUMO

O crescimento de uma equipe está ligado ao desenvolvimento básico das capacidades de organização, inovação, ser proativo e estar aberto a se reorganizar em situações imprevisíveis e cooperando com a equipe de trabalho. Sendo assim este trabalho teve como objetivo trazer conceitos de formação de equipe, analisar alguns aspectos na formação de equipes no mercado, apresentação de estudo de caso numa Instituição educacional e quais as inovações e perspectivas da mesma apresenta para o seu crescimento e se mantendo no mercado. O crescimento no mercado está intimamente relacionado às estratégias utilizadas pela Instituição, no qual o foco e as ideias inovadoras, como também a execução dessas ideias são de singular importância para o desenvolvimento de maneira coerente da história organizacional, visão e missão da empresa.

Palavras-chave: Formação de equipe. Desenvolvimento. Inovação.

* Trabalho apresentado pela aluna Karoline Correa Pereira ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação do Prof. MSc. Ana Regina Melo Salviano.

1- INTRODUÇÃO

As instituições necessitam de uma estrutura administrativa capaz de manter os processos de contratação e captação de talentos específicos para a seleção e contratação. Segundo Pontelo (2008,p.46) “o recrutamento pessoal pode ser definido como o método que a organização utiliza quando tem a necessidade de preencher um cargo”. Algumas etapas, a partir de cada perfil a ser selecionado, são seguidas, como por exemplo, identificar no candidato o perfil para a vaga em foco, conhecimento técnicos e pró-atividade. Para a identificação do candidato com a missão e visão da empresa pode-se utilizar dinâmicas de grupo, jogos e vivencias, ou testes de relacionamentos a conhecimentos específicos e gerais.

Para Pontelo, (2008, p.49)

O sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, se seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

Estes processos a serem definidos por cada empresa, ou departamento pessoal contribui dessa forma para o crescimento da autoimagem no mercado, trazendo confiança e bem-estar para os que trabalham na empresa.

O crescente desenvolvimento da tecnologia no mercado de trabalho tem muitas vezes gerado um desconforto nas empresas, tendo em vista as informações que chegam cada vez mais rápido e, algumas vezes, não sabemos como lidar com essas múltiplas informações. Chegam também nas instituições privadas, no que se refere à gestão de qualidade e formação de equipes integradas.

As lideranças precisam ter em foco quais estratégias utilizar para captar pessoas para suas equipes ou reestruturar o que já existe na empresa. Esse desafio requer conhecimento de estratégias, inovação, criatividade e competências individuais e organizacionais que lhe dará suporte para enfrentar as dificuldades e adquirir crescimento na empresa para se manter no mercado de trabalho.

Na busca de desenvolvimento, as instituições privadas não devem perder suas características pessoais, tais como missão, visão e, principalmente, os aspectos humanos e a qualidade de vida dos colaboradores; sem que se deixe levar pelo crescimento globalizado e as exigências do mercado competitivo que demanda essas mudanças.

As instituições privadas têm como marca sua preocupação com seus colaboradores, pois muitas delas vêm de uma espiritualidade do cuidado com o próximo.

É fundamental que exista uma gestão de qualidade, a qual busque descobrir as características individuais de cada membro, em prol ao crescimento coletivo, formação e desenvolvimento, trazendo confiança e integração entre a equipe. Um bom líder deve ter metas bem definidas, projetos elaborados com clareza, para que a gestão tenha crescimento e êxodo.

Para se chegar ao um conceito de equipes integradas, precisa-se ter definidos os conceitos de ser gestor e ser líder. O gestor orienta as pessoas para trabalhar em prol da empresa. O líder, por sua vez, interage com a equipe e a influencia a pensar e se sentir parte da empresa. Com esses conceitos, pode-se apresentar estratégias de gerenciamento, que auxiliarão na formação de novos líderes, para o mercado de trabalho.

A instituição de Ensino Educacional mencionada está presente em Brasília há mais de 50 anos e faz parte de uma Rede de Ensino composta por seis unidades escolares e duas creches. A mesma trabalha com segmentos da Educação Infantil ao Ensino Médio. As unidades de Ensino trabalham com a mesma proposta de missão, visão e valores, mostrando, assim, a unidade na formação e construção das equipes de trabalho. A missão e visão da instituição é promover educação pautada em valores cristãos.

Um passo importante na construção de uma equipe integrada é ter a missão e visão da instituição bem claras e definidas para que não haja dúvidas e todos possam falar a mesma linguagem. A rede de ensino estudada tem como missão levar uma Educação Fundamentada em Valores Cristãos, contribuindo para a formação da pessoa humana para que atue na Sociedade de forma justa, criativa e empreendedora. Seus princípios estão pautados em ser reconhecida como escola de excelência na abordagem de conteúdos e aprovações, buscando, dentro de uma visão cristã, a formação integral do aluno. A visão da Rede tem como base a formação Cristã em todo processo educativo, valorização e respeito à vida e à biodiversidade, a integração escola-família-comunidade, a qualidade e competência profissional e práxis pedagógica para a construção da autonomia do aluno.

As etapas deste artigo foram estruturadas, primeiramente em conceitos de formação de equipes. Segundo, proporciona-se uma análise sobre a formação de

equipes que é percebido, no mercado de trabalho; no terceiro, apresenta-se o estudo de caso de uma instituição educacional de modo como trabalha sua formação de equipes; no quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com coordenadores e orientadores de uma instituição escolar.

2 Conceitos de formação de equipes

Glenn M. Parker(1995) afirma que:

Um grupo de pessoas com alto grau de interdependência está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa, cria-se o conceito de Equipes. Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalho em conjunto.

O crescimento da equipe está ligado ao desenvolvimento básico das capacidades de organização, inovação, ser proativo e estar aberto a se reorganizar em situações imprevisíveis e cooperando com a equipe de trabalho.

Outro aspecto no trabalho em equipe é a habilidade de saber se relacionar com as pessoas, tanto dentro ou fora da equipe. O mercado de trabalho exige pessoas que estejam dispostas e abertas a essas mudanças. As empresas, por sua vez, buscam para seu quadro, profissionais competentes e que tragam valores positivos e crescimento para a Instituição.

2.1 Competências para a formação das equipes

Podemos pontuar alguns conhecimentos complementares para a formação das equipes de trabalho. Elas devem desenvolver uma mistura correta de conhecimento em três áreas especificadas, que podem ser observadas pelo gestor da instituição.

Primeiramente, as competências técnicas e funcionais, que são os conhecimentos específicos necessários à execução das tarefas. É muito importante que o líder ou as pessoas que são envolvidas para a organização das equipes de trabalho estejam atentas ao desenvolvimento do pessoal e ter em foco o que vai ser exigido de cada pessoa, se o candidato está apto a exercer as tarefas que lhe serão exigidas. Segunda competência: a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões. Ter pessoas proativas e capazes de perceber as dificuldades da equipe ou da empresa e trazer ideias que ajudam a descobrir respostas para soluções de problemas. A terceira competência está relacionada ao conhecimento interpessoal; isto é, a capacidade de saber se comunicar, tomar decisões em meio aos conflitos. Ter

pessoas em nossa equipe de trabalho dispostas a contribuir para o desenvolvimento das propostas, projetos e planejamentos contribuem para o crescimento da empresa como um todo, principalmente se essas pessoas conseguem manter um campo de comunicação interpessoal aberto, claro.

Ter definidas as funções de cada pessoa na equipe, quem fazer cada tarefa, estabelecer o plano de ação de cada colaborador, ser claro e objetivo nas reuniões, assumir diferentes formas de abordagem que esclareçam qual caminho deve ser seguido para alcançar as metas desejadas e o que faz uma verdadeira equipe.

A principal característica da equipe é a de que os membros tenham como prioridade a consecução das metas da equipe, mesmo que haja diversidade de objetivos pessoais, especializações altamente desenvolvidas ou pessoas com personalidades fortes.

Basicamente, existem quatro tipos de equipes: aquelas que são organismos de pesquisa ou assessoramento, reportando-se à pessoa que os organizou ou indicou. As formas por grupos temporários constituídos com a finalidade de resolver problemas específicos. Enquanto duram, podem funcionar em tempo parcial ou integral. Os grupos de colaboradores e chefes que buscam aumentar a eficácia da produtividade e da melhoria da qualidade. Instituídos especificamente para trabalhar em um projeto, quase sempre com duração definida, como um novo produto, uma nova fábrica ou um programa de processamento de dados.

3 Uma análise sobre a formação de equipes que é percebido no mercado de trabalho

As modificações no mercado de trabalho permitiram que a instituição, dentro dos valores e missão que possui capacitar profissionais, tais como professores, coordenação, orientação e administração de acordo com o que acreditam. Porém, torna-se essencial para o sucesso da empresa vivenciar as competências necessárias para cada área, sem deixar de viver a identidade da mesma. Singular é ter uma equipe comprometida a serviço de toda a empresa uma vez que o mundo hoje exige pessoas abertas às mudanças, pois individualismo não pode fazer parte do cotidiano das empresas. Todos os serviços prestados precisam render resultados positivos e o esforço em conjunto e que dá respostas e retorno positivo para toda a equipe.

Quando se faz referência à relação interpessoal que existe na escola entre uma recepcionista e o cliente, coordenador e professor, professor e aluno, gestão de

peças e seus colaboradores, pode-se perceber algumas características que contribuí para o crescimento da instituição, todos esses colaboradores tem contato direto com um determinado público e, para cada um há uma postura a ser seguida. Para Henrique Corrêa, esse colaborador é chamado “funcionário de contato”, suas características particulares, saber ouvir, ter segurança e tranquilidade ao transmitir as informações conteúdos, podemos identificar nesta categoria uma recepcionista ao comunicar as informações tanto por telefone quanto pessoalmente ao cliente, e também os professores em sala na condução das aulas, na transmissão de saberes aos alunos de forma clara e objetiva.

As frequentes mudanças no quadro, tanto político, quanto econômico do país, afetam em cheio o sistema educacional e a formação profissional. O quadro que se vive hoje, exige um maior cuidado na contratação de profissionais, mesmo que possuam formação adequada para o cargo.

Segundo Marise Nogueira Ramos (2001, p.74):

A estruturação de um sistema de competências profissional é indicada como capaz de demarcar uma esfera de cooperação entre as organizações, na qual se definem os elementos requeridos pelo mercado em matéria de educação profissional.

Podemos indicar outros fatores importantes na formação das equipes como as competências, tanto pessoal quanto em conjunto, a capacidade e o saber que são incorporados por meio da formação profissional, as experiências em outras empresas, a soma da capacidade de integração em diferentes situações do trabalho.

O papel do gestor na formação das equipes de trabalho é de suma importância nesse desenvolvimento, com o avanço do mercado de trabalho e as novas tecnologia, ele precisa estar atento às percepções dos colaboradores, ser reflexivo, saber decidir e agir em condições totalmente diferente dos tempos passados.

Podemos observar alguns aspectos que envolvem o papel do gestor. A interdisciplinaridade de conduzir diferentes equipes com perfis de profissionais com áreas distintas, porém que, juntas, contribuem para o desenvolvimento e crescimento da instituição. A complexidade nas diversas situações a serem geridas nos conflitos diários a serem pontuados em sala de aula entre alunos e professores, seja entre orientação e coordenação, grupos administrativos ou recursos humanos as situações são reais exigem cada vez mais rapidez e eficiência. A multidisciplinariedade expõe o

gestor a trabalhar também com o ambiente externo da instituição escolar fornecedores terceirizados, equipes de outras unidades da rede de ensino e pais.

Neste processo de formação e estruturação das equipes tanto externas quanto internas, percebe-se a necessidade de inovação da gestão por meio de ideias, informações, dados de pesquisas que são usados como base de crescimento para toda a instituição. A busca de se manter no mercado de trabalho fica complexo e nesse ambiente entre estar em foco ou não, ter sucesso ou não, está tudo relacionado com a maneira como utiliza-se os recursos que temos nas mãos e os objetivos definidos nas metas que a instituição planeja alcançar.

O gestor deve ter uma visão empreendedora que busca transformar desafios em oportunidades, porém esta missão não é tão simples. Para uma visão empreendedora o gestor necessita conhecer seus problemas e dificuldades da sua equipe para poder investir em estratégias que lhe auxiliaram na conquista de suas metas empresarias.

Alguns fatores podem influenciar na busca de aperfeiçoamento estratégico, como a leitura de artigos, as pesquisas em livros sobre as novas atualizações e inovação do mercado de trabalho, formação de equipes e organização do planejamento estratégico. Além de muita dedicação, empenho, vontade de trabalhar e não desistir das metas, mesmos em meio às dificuldades e diversidades encontradas pelo caminho.

Pode-se observar que o avanço das novas tecnologias exige da gestão e dos colaboradores que compreendem a equipe alguns fatores que são indispensáveis na formação de equipes de qualidade. A administração deve buscar nos colaboradores talentos individuais, porém complementares, para construção das equipes de trabalho. É essencial descobrir nos colaboradores, competências e habilidades que se adaptam às necessidades da instituição, percebidas e incentivadas em cada colaborador um espírito de pertença, aprendizado tanto individual quanto coletivo, ter iniciativa nas tomadas de decisões diante das dificuldades encontradas no cotidiano.

3.1 Treinamento das equipes

Primeiro passo no desenvolvimento das equipes é fazer um diagnóstico do quadro da empresa em passado e presente e do que se almeja para o futuro. Com a avaliação e os resultados, monta-se um programa de treinamento das equipes divididas de acordo com suas necessidades e dificuldades.

Após a elaboração do programa de treinamento, passa-se para o próximo passo, que a aplicação das etapas propostas e por último a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de cada colaborador e suas respectivas equipes de trabalho.

O planejamento das ações de treinamento das equipes envolve o que fazer, que seriam as metas a serem alcançadas, fazer um mapeamento das necessidades e dificuldades das equipes o que se deseja com essas ações, como seriam as estratégias a serem usadas e procurar recursos dinâmicos e didáticos que auxiliem na conquista dessas metas e o por que fazer e que implica nos objetivos a serem conquistados pela empresa. Dentro da visão da empresa, encontra-se quais os objetivos que a empresa e suas equipes desejam atingir.

Um outro aspecto é a satisfação do funcionário, uma pessoa realizada no seu ambiente de trabalho realiza suas tarefas com zelo e eficiência.

Para Henrique Corrêa (2006, p.239):

A satisfação do funcionário é tão importante para o objetivo de manter bons níveis de satisfação e, portanto, de retê-los. É muito difícil gerar clientes mais que satisfeitos com funcionários insatisfeitos.

Trabalhar a motivação e satisfação do funcionário é um dos passos no processo de crescimento da empresa. Ter equipe com pessoal feliz, satisfeito e comprometido com o desenvolvimento das atividades exercidas em cada setor da Instituição, traz um avanço para a construção da história de cada um em particular e assim construir uma via de sucesso no todo da Instituição.

Segundo Antonio Amaru (2004), “Motivação na administração, significa alguém que demonstra alto grau de disponibilidade para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. Para manter nas equipes de trabalho pessoas constantemente motivadas e dispostas a exercer com excelência sua atividade não é uma tarefa simples para o líder.

Com base na teoria de motivação comportamental segundo Antonio Amaru, existe quatro hipóteses sobre o princípio da motivação. Primeira a motivação do ganho material a expectativa da conquista de bens materiais. Segunda motivação social, reconhecimento em grupo, aceitação de seus status. Terceira motivação a realização pessoal em fazer o que se sinta bem e realizado. Quarta hipótese o homem é

complexo, as motivações se tornam diversas na vida da pessoa e se torna difícil de se explicar.

Portanto nenhuma das três hipóteses são corretas individualmente, para explicar as reais motivações pessoas, porém elas nos ajudam a entender a complexidade do homem, com suas necessidades individuais e coletivas, complexos, interesses e busca de si.

Um outro aspecto interessante que pode auxiliar o trabalho em equipe é a qualidade de vida no trabalho. A satisfação do funcionário com uma Instituição que tem uma estrutura organizacional, social, psicológica e biológica pode influenciar diretamente no seu desempenho na equipe.

Algumas empresas estão investindo na qualidade de vida de seus funcionários proporcionando horários de entrada e saída flexíveis, sala de descanso e de jogos, passeios ou até mesmo trabalhar em casa, com essas atitudes as empresas buscam uma maior satisfação, rendimento e sucesso na execução do trabalho.

4 Estudo de caso de uma Instituição educacional que trabalha a formação de equipe

O presente trabalho teve como estudo de caso uma escola confessional que está atuando no mercado educacional há mais de cinquenta anos, inserida em uma rede educacional envolvendo seis escolas em diferentes Estados, tem como objetivo geral oferecer uma educação pautada em princípios cristãos. Dentro dos trabalhos na forma cristã e consciente de seus alunos, também acompanha e desenvolvem a formação de todos os colaboradores.

O acompanhamento regular contribui para que cada um, dentro da sua equipe de trabalho, exerça o papel assertivo dentro da instituição, com planejamentos, estudos de mercado, reuniões e organização de projetos internos em que todos são convidados e envolvidos ativamente a dar a contribuição no desenvolvimento dos projetos.

Divididos por setores tais como direção, coordenação, orientação e professores. Juntos formam uma equipe educacional, levando os princípios e metas da rede de ensino a deixar sua marca positivamente na sociedade.

Alguns aspectos dos valores vivenciados na Instituição, tais como responsabilidade, serviço, companheirismo, dedicação e comprometimento nos trabalhos realizados. A vivencia desses e muitos outros valores foram percebidos

dentro da Instituição e como os funcionários tanto antigos quanto os que chegam, são conduzido a experimentar e viver a cultura do cuidado do outro, do ambiente de trabalho, das atividades bem realizadas, do acolhimento e do respeito para com as pessoas do seu ambiente de trabalho.

5 Material e método

A pesquisa foi efetuada, em uma primeira etapa, por meio da realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema e, em uma segunda, em pesquisa de campo para fins de aperfeiçoamento do modelo conceitual e fundamentado no referencial teórico.

No presente artigo, foram utilizados dois métodos de pesquisa: quantitativo e pesquisas bibliográficas. O quantitativo, para adquirir dados reais de uma Instituição Educacional e ser confrontado com conceitos de autores que abordam o tema deste artigo. O objetivo do questionário era avaliar o ponto de vista das coordenadoras e orientadoras da Instituição Educacional, sobre a percepção na maneira como a direção orienta e conduz a organização das equipes que compõe a Instituição.

A aplicação desse questionário foi realizada por meio de um aplicativo em que as coordenadoras e orientadoras da Instituição receberam, via e-mail, as perguntas. Após responderem, foi gerado automaticamente os gráficos que foram analisados cuidadosamente. O questionário foi estruturado e, criado especificamente para esta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi o passo inicial na construção efetiva do protocolo de investigação deste artigo, após a escolha do tema, fez-se uma revisão bibliográfica do assunto proposto. Essa pesquisa auxiliou na escolha de mais um método, já citado, o quantitativo o que deu autenticidade à pesquisa. Fontes secundárias mais utilizadas: livros e artigos já publicados na internet.

O questionário com base nos conceitos utilizados neste artigo (apêndice), para a coleta de dados referente à integração e formação de equipe em uma Instituição Educacional, com a finalidade de identificar se existe uma busca da Instituição na construção de equipes integradas, se o ambiente de trabalho proporcionar um trabalho em equipe por parte da direção e da interação entre as pessoas da equipe. Esse questionário contém 02 perguntas de autoconhecimento e formação profissional, 07 perguntas com possibilidades de resposta de múltipla escolha, duas escolhas, justificativas das respostas, comentários e sugestões. Além disso, foram realizadas

conversas com a gestora da Instituição, com o objetivo de perceber quais as características das equipes de trabalho, qual sua percepção na gestão da Instituição. Assim, para a análise e discussão, foram confortados os dados coletados com a equipe de coordenação.

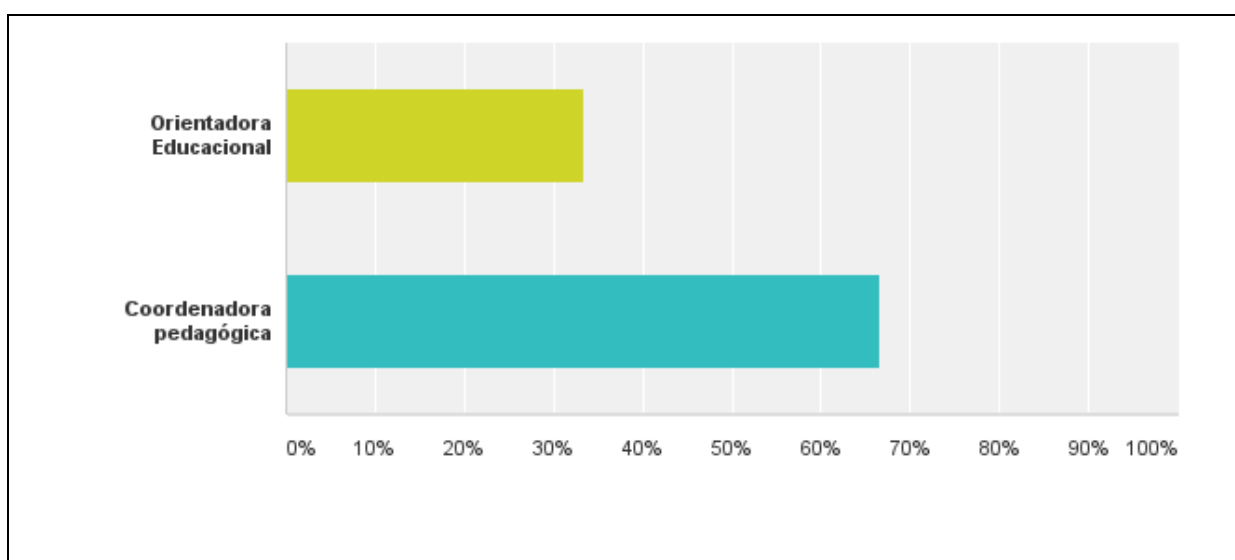
A Instituição analisada possui 55 anos de existência e funcionamento, suas atividades são na área educacional, focada numa educação pautada em Princípios Cristão, está situada em Brasília – DF. Atualmente, é composta por cento e dez funcionários, divididos em equipes de professores, coordenação, orientação, administrativo e uma gestora.

5.1 RESULTADO DA PESQUISA

Foi aplicado, nos dias quatro e cinco de abril de 2017, o questionário (apêndice) a duas orientadoras e quatro coordenadoras da Instituição, o qual tinha por objetivo analisar se existe uma busca da Instituição na construção de equipes integradas, se o ambiente de trabalho proporciona um desempenho em equipe e de interação entre as pessoas da equipe.

O resultado das duas perguntas sobre o cargo que exerce dentro da Instituição e sua formação profissional.

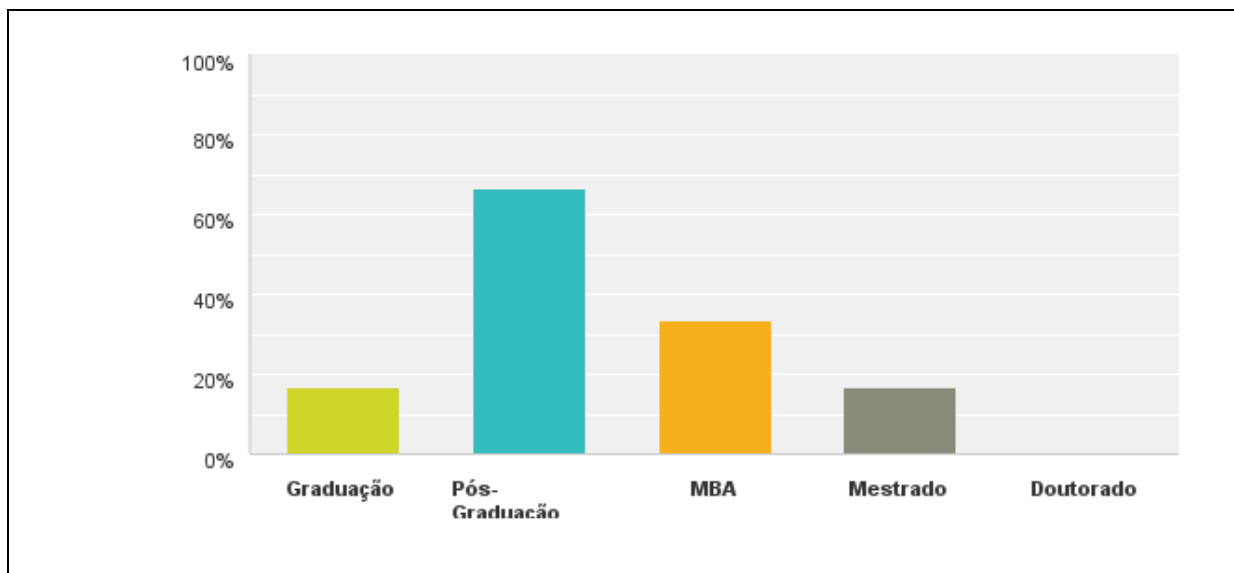
Gráfico 1 – Qual seu cargo dentro da Instituição?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

A equipe de coordenação e orientação é composta por seis mulheres, sua formação está dividida em 65% de Pós-Graduação, 35% de MBA, 25% de Mestrado e Graduação. Todas estão sempre na busca de novos conhecimentos e crescimento profissional.

Gráfico 2 – Qual sua formação?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

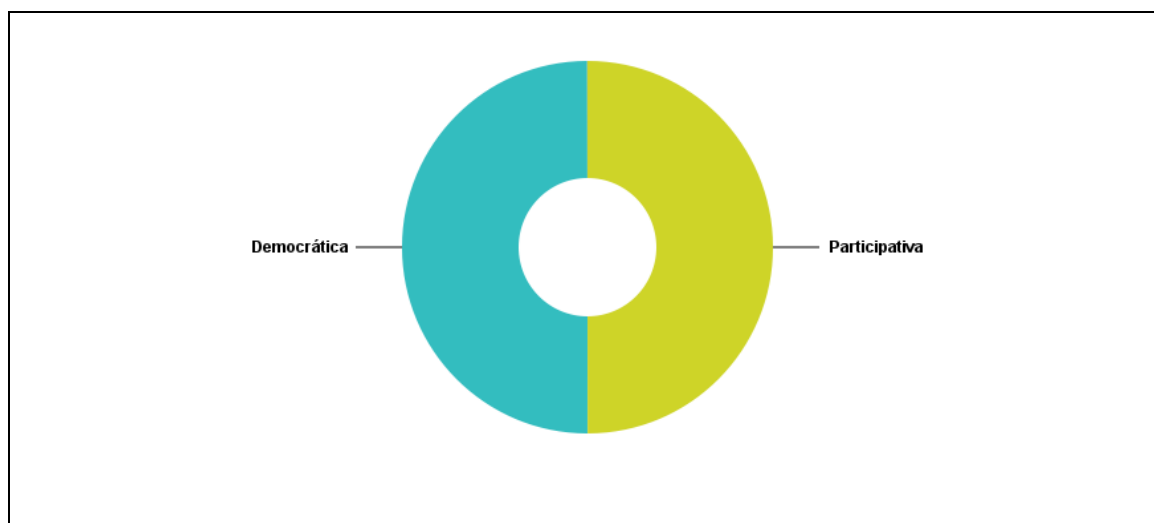
Segunda parte do questionário:

Com a análise das respostas podemos observar que a Instituição possui uma gestão tanto democrática quanto participativa. Uma definição para uma gestão participativa “é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações” (AMARU, 2004, P.462).

Portanto foram observados alguns aspectos relevantes que contribuíram para que essa gestão, tanto democrática, quanto participativa, crescesse como equipe no mercado de trabalho que está inserida, quanto internamente. A liderança ativa, a disciplina, a organização e a autonomia que é seguida pela gestão, contribui ativamente para o fortalecimento e crescimento tanto da equipe administrativo como todo o corpo docente e discente da Instituição. Esse modo de gerir a Instituição contribui para que os funcionários tenham espírito participativo, comprometido e se

empenhe com, mas entusiasmos e motivação na elaboração e execução dos projetos da mesma.

Gráfico 3 – Sobre a visão em relação à gestão da Instituição, assinale a percepção que possui sobre o tipo de gestão:



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Duas perspectivas foram ressaltadas na pesquisa como partes integrantes para que a gestão participativa e democrática aconteça dentro da Instituição: Primeiro, a presença de gestor comprometido e envolvido no processo de inovação e, a segunda, a promoção da inovação vista, ouvida e divulgada publicamente para todos os que trabalham na instituição.

Segundo Heloisa Luck (2008, p.95):

Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais.

Um gestor capaz de influenciar atitudes de participação, comprometimento, saber ouvir, interpretar e auxiliar nas dificuldades de sua equipe, mostrando o caminho que juntos têm que seguir, essa Instituição tem uma cultura organizacional planejada, eficiente e num processo de inovação.

Algumas considerações no processo de inovação, segundo Adalberto Chiavenato (1999), primeira *criação de ideias*, descobrir novas formas de conhecimento, segundo *experimentação inicial*, discussão na equipe quais as ideias mas pertinentes a Instituição, terceiro *determinação da viabilidade*, quais custos e

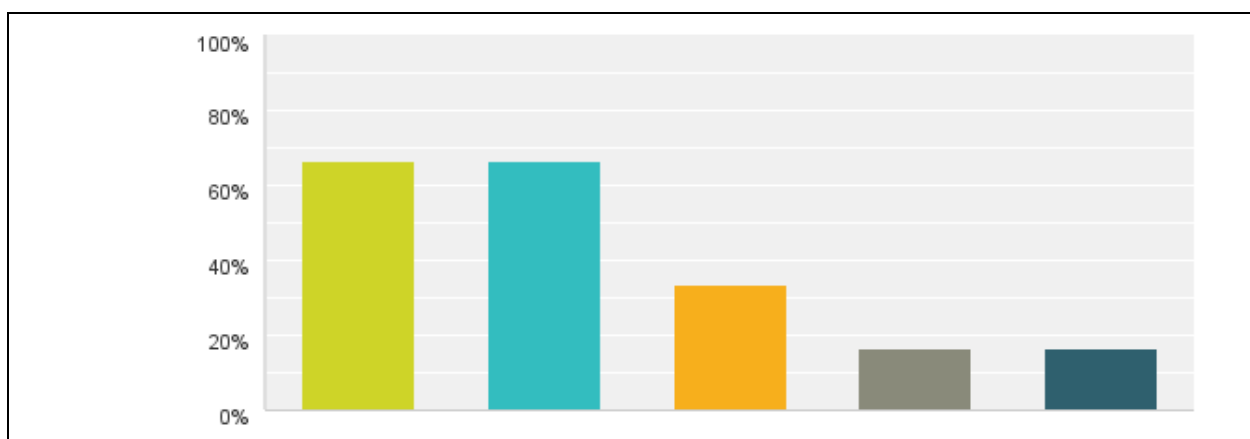
benefícios essas ideias vão trazer e quarto *aplicação final* implantação do projeto na Instituição.

A gestão envolvida, tanto na participação ativa de seus colaboradores, quando democrática, viabiliza a construção de projetos e planejamentos que estejam ligados à visão e à missão da empresa, para que não se perca suas características fundamentais.

Um outro aspecto que contribui no crescimento da equipe, é o valor que se percebe na Instituição estudada, que há uma partilha dos projetos em nível de rede, os projetos são partilhados em encontros anuais entre direção, coordenação e professores. Os projetos são escolhidos para serem vivenciados segundo o carisma e visão da Instituição.

A partilhar das experiências realizadas contribui no crescimento e fortalecimento da equipe. Quanto mais se trabalha em conjunto mais se cresce em confiança e em ideias inovadoras.

Gráfico 4 – A partir da visão de gestão, mencionada acima, quais das atitudes inovadora observa na Instituição? Escolher duas opções:



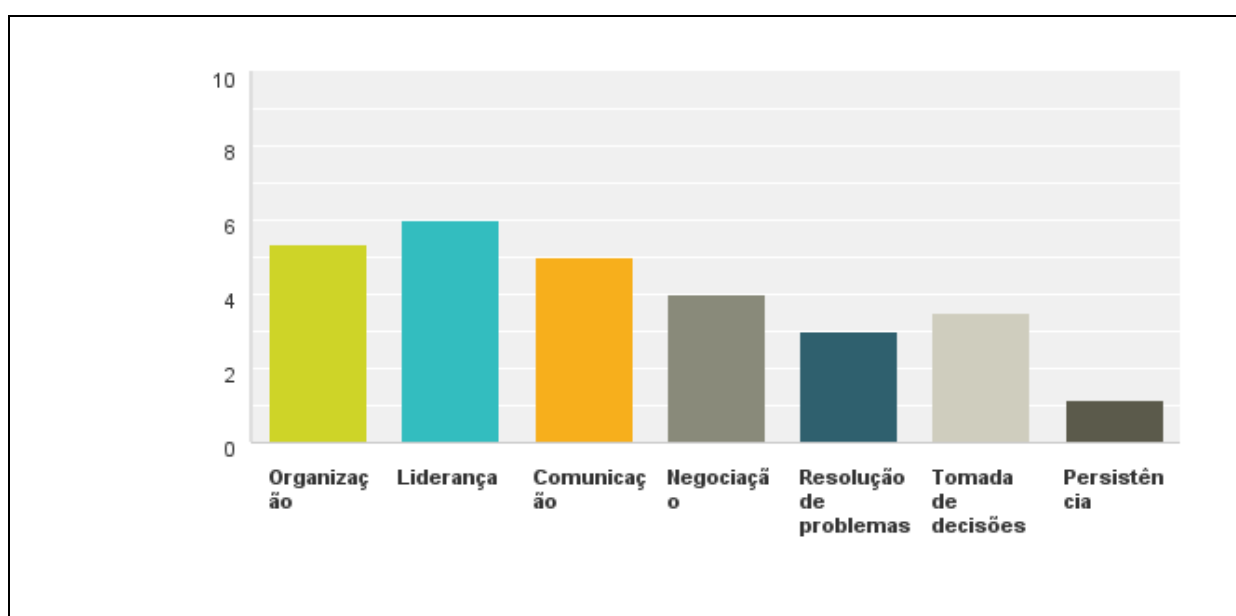
Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Na pesquisa dois aspectos, ficou evidente com 67,68%. “A presença do gestor comprometido, que se envolve no processo de inovação e a promoção da inovação, é vista e ouvida, divulgada e demonstrada publicamente, para inspirar aqueles com os quais se trabalha”. Observou-se que na visão das entrevistadas, a presença ativa do gestor no processo de construção da equipe, trazendo ideias

inovadoras, acolhendo e compartilhando as propostas, levando todos a se inspirando no seu trabalho e no desenvolvimento profissional agrega confiança e segurança.

Pode se perceber que dentro da cultura da Instituição analisada, a presença do gestor, em todos os processos de gerenciamento das atividades, é muito evidente. Essa presença ativa, motiva a todos com o conhecimento, interesse pela equipe nos processos de decisão, planejamento e organização, comunicação e administração de conflitos internos do dia-a-dia, saber ouvir e interagir tanto individual como coletivamente.

Gráfico 5 – Ordene as competências/habilidades você considera indispensável para uma formação de equipe de qualidade?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Analisando as respostas envolvendo as três Competências e Habilidades que são relevantes na visão das pessoas entrevistadas:

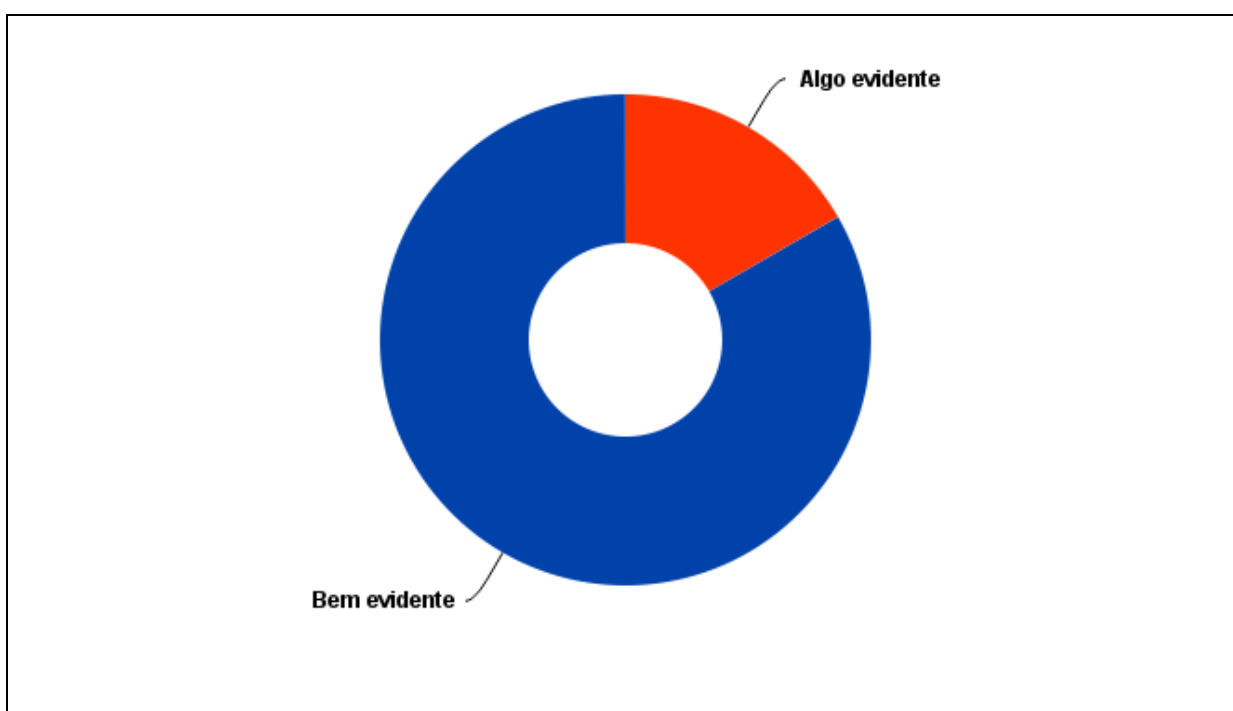
I. Liderança com 60%: A liderança exerce grande influência na participação de seus liderados e nas decisões a serem tomadas na Instituição, foi possível observar que a equipe tem uma maturidade e caminhada como equipe para tomar decisões que contribui na produtividade e identificação com os valores da Instituição.

II. Organização 55%: A organização da Instituição nos planejamentos, com foco definidos onde quer chegar é importante para o crescimento e fortalecimento da

equipe. As estratégias de organização são de escolha do líder, porém ele deve ter um plano a ser seguido baseado nos valores da Instituição.

III. Comunicação 50%: A comunicação clara e objetiva dentro da Instituição é importante para o bom funcionamento da mesma. As pessoas quando sabem o que tem que fazer e como fazer, sentem um conforto na execução de suas tarefas e o que gera um clima agradável no ambiente de trabalho.

Gráfico 6 – Você acredita que o Carisma, Missão e Visão da Instituição contribuem para o crescimento e fortalecimento da equipe?

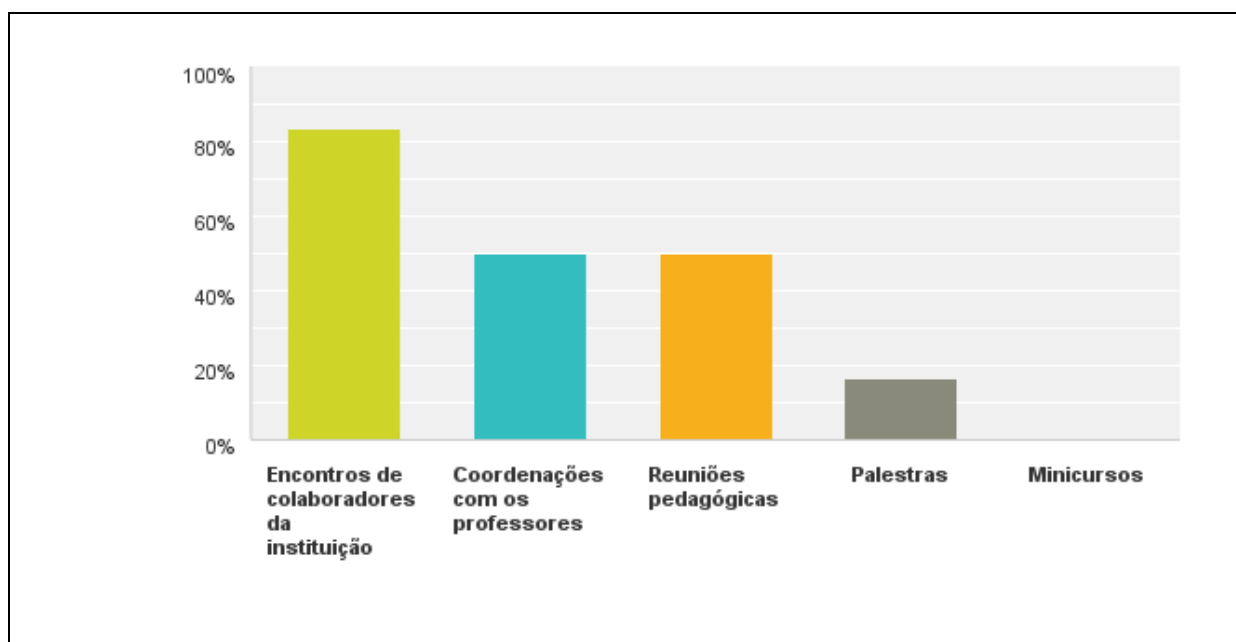


Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Por ser uma Instituição com valores e princípios cristãos, com carisma e visão bem definidos, fica claro perceber a influência que o mesmo tem sobre a liderança e as equipes. A instituição tem como visão e missão uma educação pautada na formação integral da pessoa humana. Cada pessoa é respeitada e valorizada com seus dons e habilidades. A espiritualidade contribui de forma significativa para o crescimento da equipe, pois traz um crescimento integral da pessoa e um sentido coletivo de trabalharem com os mesmos objetivos.

Esse efeito da espiritualidade, carisma e valores são percebidos claramente no cotidiano das atividades realizadas na Instituição. Em cada projeto, planejamento e metas a serem traçados pela equipe se percebe o valor pela pessoa humana, o respeito, o acolhimento, a partilha, a escuta ativa do gestor em relação a cada membro de sua equipe.

Gráfico 7 – Assinale duas ações concretas, que foram utilizadas pela Instituição, que você acredita serem válidas para o crescimento da equipe.



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A prática de algumas atividades, tais como encontros de coordenação e professores em nível de Rede, praticados pela Instituição, são significativas na construção das equipes, tanto nas unidades, em particular, como para o crescimento de um pensamento mais simétrico das escolas da rede. Essas atividades são praticadas regularmente e auxiliam no fortalecimento da mesma. A partilha de projetos de inovação em comum contribui no fortalecimento das equipes.

6 CONCLUSÃO

O artigo apresentou um modelo conceitual para análise de relações entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial, partindo-se de referencial teórico, que contempla o sucesso empresarial e a formação de equipe de trabalho aberta, dinâmica e comprometida.

O estudo permitiu compreender que uma equipe preparada para enfrentar o mercado de trabalho, precisar ter um líder com habilidades de organização, comunicação, discernimento e planejamentos que envolva todas as equipes da Instituição.

Um líder sozinho, por mais que tenha inteligência e discernimento, não desenvolverá um bom trabalho, se não tiver a participação ativa de seus colaboradores. O fortalecimento da equipe se dá por meio das escolhas das pessoas com o perfil da Instituição, do discernimento dos projetos e estratégias a serem construídos, da motivação e criatividade.

Dentro da Instituição pesquisada, verificou-se que a equipe que a compõe se encontra numa fase de amadurecido e envolvimento, as pessoas que compõem essas equipes conseguem motivar e envolver os outros colaboradores para construir os projetos idealizados pela gestão atual.

A opinião dos colaboradores, em conjunto com seu gestor, revela que existe uma boa interação entre os membros da equipe diretiva, há fatores a serem melhorados, pois sempre se está em contínuo aprendizado e crescimento.

Por fim, é importante ressaltar que há uma perspectiva na construção de uma equipe de qualidade, vários fatores estão envolvidos nessa formação, a formação do gestor, as habilidades, a capacidade de dialogar e expressar os ideias e projetos.

O sucesso da equipe está ligado diretamente com o envolvimento completo de cada membro tanto individual quanto coletivamente. A contribuição recebida por meio das coletas de dados contribui de forma significativa para a construção desse artigo científico. Também foi possível perceber dentro da Instituição pesquisada o envolvimento ativo dos membros na gestão, o compartilhamento da visão e missão na Instituição, a busca por novos conhecimentos e inovações no mercado de trabalho.

Management of people: Forming integrated teams to obtain quality management in Educational Institution

ABSTRACT

Team growth is connected to basic development of abilities concerning organization, innovation, being pro-active and open to reorganize oneself in unpredictable situations and cope with the work team. Therefore, this paper has the aim to bring concepts related to team formation and to analyse some aspects of team formation in the market, presenting a case study in an educational institution and which innovations and perspectives are presented to its growth and to maintain itself in the market. Market growth is deeply related to strategies used by the Institution, where the focus, innovative ideas and the execution of these are of singular importance to develop the organizational history, vision and mission of the company in a consistent way.

Keywords: Team Formation. Development. Innovation.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberdo, **Gestão de Pessoas**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LERNER, Walter. **Organização Participativa**: Mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**.

Da revolução Urbana à Renovação Digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PONTELO, Juliana. **Gestão de Pessoas**. Manual de rotinas trabalhistas.

2. ed. Brasília: Senac, 2008.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**: Conecta e integra. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Apêndice

Gestão de Pessoas - Pesquisa

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar os aspectos da formação e trabalho em equipe da Instituição. Para contribuir na elaboração do artigo “Gestão de pessoas: Formando equipes integradas para obter uma gestão de qualidade em Instituição Educacional”.

Parte I - Dados pessoais

- Qual seu cargo dentro da Instituição?
 - Orientadora Educacional
 - Coordenadora pedagógica
- Qual sua formação?
 - Graduação
 - Pós-Graduação
 - MBA
 - Mestrado
 - Doutorado
 - Pós-Doutorado

Parte II – Gestão e Visão Institucional

1- Sobre a visão em relação à gestão da Instituição, assinale a percepção que possui sobre o tipo de gestão:

- Participativa
- Democrática
- Autoritária

Observação:

2- A partir da visão de gestão, mencionada acima, quais das atitudes inovadoras observa na Instituição:

- Presença de gestor compromissado, que se envolve no processo de inovação.
- A promoção da inovação, é vista e ouvida, divulgada e demonstrada publicamente, para inspirar aqueles com os quais se trabalha.
- São realizadas pesquisas e estudos a fim de saber quais iniciativas inovadoras outras instituições estão tendo.
- A inovação é um exercício diário.

- O tempo é otimizado para que haja a dedicação à área pedagógica e não somente administrativa.
- 3- Ordene as competências/habilidades você considera indispensável para uma formação de equipe de qualidade?
- Organização
 - Liderança
 - Comunicação
 - Negociação
 - Resolução de problemas
 - Tomada de decisões
 - Persistência
- 4- Você acredita em que o Carisma, Missão e Visão da Instituição contribuem para o crescimento e fortalecimento da equipe? Justifique.
- Nada evidente
 - Algo evidente
 - Bem evidente
-
-
- 5- Cite ações concretas, que foram utilizadas pela Instituição, que você acredita em serem válidas para o crescimento da equipe.
- Encontros de colaboradores da instituição
 - Coordenações com os professores
 - Reuniões pedagógicas
 - Palestras
 - Minicursos
- 6- Quais os pontos fracos você percebe que precisariam ser melhorados na Instituição em relação à formação e fortalecimento da equipe?
- Não sabem o que e/ou como fazer
 - Falta de material para execução do trabalho
 - Espaço inadequado
 - Falta de *feedback*
 - Recompensa e punição em desequilíbrio
 - Falta de organização do tempo - trabalha para apagar incêndio; metas e planos que não se realizam.
- 7- Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão que possa contribuir para o crescimento das Instituição?
