

Gestão de Pessoas: trabalho em equipe

People Management: teamwork

**Margarete Brancher Guimarães**

**Licenciada em educação. [margaguima@gmail.com](mailto:margaguima@gmail.com)**

### **RESUMO**

O trabalho tem como objetivo, observar a gestão da equipe educacional do curso técnico em hospedagem, os alunos, professores e orientador de uma instituição escolar pública do estado de Santa Catarina, as normas e os conflitos ocorridos na mesma. O trabalho é uma pesquisa sobre gestão de pessoas-trabalho em equipe, o quanto é complexo e desafiador trabalhar com uma equipe, considerando cada especificidade, dificuldade e conhecimento, para então alcançar os objetivos propostos, o sucesso. Os dados serão obtidos na Escola Estadual Básica Higino João Pio e analisados com base nas referências bibliográficas, os quais propiciaram informações que possibilitam a proatividade da liderança, criando estratégias para mobilizar a equipe com confiança e juntos alcançar os objetivos alvitrados, fazendo com que a realidade da instituição seja capaz de dialogar com o que acreditam ser o ideal, desenvolvendo habilidades para que cada membro da equipe possa ter capacidade de pensar, assumir responsabilidades, desenvolver, crescer e ter êxito, sendo assim é importante ter consciência da necessidade de uma equipe gestora preparada e fundamentada em conhecimentos empíricos, cognitivos e emocionais para atender e entender as situações adversas e conflituosas, desenvolvendo acordos e limites claros na execução das normas, dos projetos e tarefas de rotina.

**Palavras-chave:** Liderança. Confiança. Proatividade. Gestão de pessoas.

### **ABSTRACT**

This paper aims to observe the management of the educational team of the technical course in accommodation, the students, teachers and advisor of a public school in the state of Santa Catarina, the norms and conflicts that occurred in it. Work is a research on people-teamwork management, how complex and challenging it is to work with a team, considering each specificity, difficulty and knowledge, to achieve the proposed goals, success. The data will be obtained at Higino João Pio Basic State School and analyzed based on bibliographic references, which provided information that enables the proactivity of leadership, creating strategies to mobilize the team with confidence and together achieve the goals, making reality of the institution to be able to dialogue with what they believe to be ideal, developing skills so that each team member can be able to think, take responsibility, develop, grow and succeed, so it is important to be aware of the need for a management team. prepared and grounded in empirical, cognitive and emotional knowledge to address and understand adverse and conflicting situations, developing clear agreements and boundaries in the execution of standards, projects and routine tasks.

**Keywords:** Leadership. Confidence. Proactivity. People management

## 1 INTRODUÇÃO

O conteúdo deste trabalho abordará reflexões sobre o trabalho em equipe, na gestão dos conflitos, na construção e cumprimento dos acordos e normas, conduzindo o grupo para o desenvolvimento da capacidade de trabalhar, planejar e executar em equipe, com base em uma visão sistêmica para com a instituição.

Uma boa relação dentro de uma equipe, precisa ser guiada pela transparência, pela confiança e pela ética. Muitos são os estudos a respeito da gestão de pessoas. Este trabalho fundamenta-se no Manual de Boas Práticas de Liderança do Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologias de Santa Catarina (2016), e os trabalhos dos autores Goleman (2001), Chiavenato (1982, 1992, 2000, 2004 e 2014), Barros Neto (2001), Souza (2002), Robbins (2002 e 2004), Libâneo (2004), Hunter (2014), bem como na e também a obra Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros, de Jesué Graciliano Silva (2014). Todas têm como intuito melhorar a abordagem da gestão de pessoas para as organizações, oferecem um auxílio no cotidiano, apresentando estratégias que asseguram o bom funcionamento e cumprimento das regras dentro da organização, sendo preciso selecionar as estratégias para cada organização segundo suas especificidades, suas necessidades.

A abordagem iniciará relatando algumas dificuldades que se apresentam dentro de uma instituição escolar, afinal em uma sociedade composta por diversas organizações diferentes, se faz necessário conhecer a equipe a qual está gerindo, conhecer suas experiências, e o que as influenciam. É fundamental refletir sobre os paradigmas e os pontos realmente importantes, os quais, quando ignorados muitas vezes não permitem êxito do gestor.

Na sequência, será apresentado a instituição escolar, seus conflitos e como a equipe vem tratando cada caso, e como é trabalhado com os alunos e o grupo a formação de liderança e responsabilidade coletiva.

Os resultados são discutidos com base nos fundamentos teóricos. O que os grandes escritores relatam a respeito da gestão de pessoas, como proceder nas diversas situações rotineiras, como tratar a equipe, quais as habilidades a serem desenvolvidas. Finaliza-se apresentando contribuições para corroborar com o desenvolvimento do

planejamento da equipe educacional, com objetivo de trabalhar alguns valores e metas a serem alcançadas no decorrer do ano letivo com o grupo.

O objetivo principal deste trabalho, é observar a gestão da equipe educacional do curso técnico em hospedagem, os alunos, professores e orientador, assistindo a convivência da equipe em relação as normas internas, as reações e resoluções das situações adversas ocorridas dentro do ambiente escolar.

## **2 TRABALHO EM EQUIPE**

Uma boa equipe de trabalho é composta por pessoas comprometidas e dispostas a superar obstáculos e dificuldades juntos, Chiavenato (2000, p. 3) nos fala que habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”. É necessário ter em mente que cada ser humano tem suas especificidades e precisamos considerar a personalidade e limitações de cada um.

### **2.1A convivência coletiva**

Conflitos fazem parte da vida, em instituições eles ficam mais evidentes devido as regras que todas as equipes devem cumprir. Quando um ou outro não as cumpre pode haver a falsa sensação de legalidade, permitindo que outros também deixem de cumprir determinadas regras – “Se um descumprir uma regra, qualquer outro da equipe pode fazer o mesmo”. Podemos ter como conselho de Haeming (2016, p. 13) que “acordos na execução dos projetos e tarefas de rotina devem ser claros e cumpridos por todos [...]”.

Inúmeras são as dificuldades que se apresentam no decorrer do dia a dia dentro de uma instituição. As regras estabelecidas muitas vezes não permitem que os envolvidos tenham liberdade para análise e escolha, por vezes elas apenas são feitas com base em algo que se deseja para um futuro longe ou quase inacessível, são taxativas e insustentáveis, outras em contrapartida são extremamente úteis pois dão um norte e um porto seguro para os que as cumprem. Não podemos esquecer, que limites são imprescindíveis, que estes devem ser acordados entre os gestores e educadores da instituição, considerando que sempre pode ocorrer erros, falhas ou faltas, contudo Silva (2014, p. 49) afirma “temos que ter a compreensão de que erros acontecem e fazem

parte do aprendizado”, sendo assim toda regra precisa ser analisada e revisada constantemente para poder julgar sua eficácia ou não, devendo ser expostas e conhecidas por todos envolvidos, docentes, discentes e colaboradores em geral.

Horários de início e fim dos períodos, permissões para entrar ou sair em horários não definidos, chegadas atrasadas, saídas adiantadas, atrasos com reincidências, prazos com entregas de trabalhos, relatórios, notas, conclusões de estudos, projetos, oficinas, autoridades hierárquicas, respeito pelas decisões dos colegas da classe, são algumas das regras a serem cumpridas e analisadas periodicamente, levando a equipe a contornar toda situação adversa ao descumprimento ou dificuldade com qualquer regra dentro da instituição escolar. Dentro do ambiente em que passamos uma grande parte da nossa vida, uma parte de formação intelectual, adquirindo conhecimentos culturais, tecnológicos entre outros, mas também aprendendo regras, normas, direitos e obrigações, com consequências em todos os atos, sendo bons ou não, aprendendo a cumprir, delegar, compreender, aceitar, debater, analisar, interagir, discordar e definir. Com base nestes eventos, este estudo vem apresentar ações e sugestões de melhorias com o objetivo de colaborar com a equipe.

É imprescindível saber relacionar-se com os colegas, interagir buscando uma boa convivência com a equipe, demonstrando autoconfiança e autoconhecimento, ter habilidades de entender e dominar medos e motivações, desenvolvendo uma inteligência chamada por Goleman (2001, p. 48), de “capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva”. Assim preparariam uma equipe com comprometimento maior, observando seus colegas respeitando e colaborando no cumprimento das regras estabelecidas, em virtude do bom andamento e aprendizado de todos envolvidos com a educação profissional, discente e docente. Goleman (2001, p. 131) afirma que esta habilidade bilateral “é habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas...”

O ser humano é composto por sentimentos, necessidades, sonhos, ambições, fraquezas, dificuldades, em suma, somos todos iguais com muitas diferenças, quando colocado como um líder ou supervisor de uma equipe dentro de uma instituição educacional profissional, compreende-se que precisamos ser maleáveis em algumas situações, e apoiados na igualdade das diferenças analisar e definir regras que sejam possíveis de cumprir pela grande maioria se não todos, ser o arquétipo na responsabilidade do cumprimento das normas estabelecidas. Silva (2014, p. 14) afirma

que “todos gostam de trabalhar com alegria e em um ambiente agradável, onde valores éticos norteiam a conduta dos colegas e dos dirigentes. Todos gostam de aprender em um ambiente assim”, corroborando Haeming (2016, p. 12) reitera que “é preciso ter flexibilidade nas decisões a serem tomadas, ou seja, ter vontade de compreender o outro”. Continua dizendo que “se o gestor conhecer bem sua equipe, quais suas limitações e potencialidades, poderá lidar com as diferenças com mais propriedade” (HAEMING 2016, p. 13). Também no relato de sua história Hunter (2014, p.25) afirma que “em termos simples, liderança é a habilidade de inspirar e influenciar as pessoas para a ação e a excelência”.

Compreendemos que a liderança é fundamental na gestão de equipes, a necessidade da flexibilidade para lidar com situações diversas, conhecendo o grupo e propondo estratégias. Afinal trabalhar com pessoas é um desafio constante.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho em estudo será descritivo de forma qualitativa com pesquisas bibliográficas fazendo uma abordagem do tema através de livros e sites, os dados serão obtidos na Escola Estadual Básica Higino João Pio, localizada na Rua Madagascar, 120 - Nações, Balneário Camboriú - SC, 88338-235, com base nas referências bibliográficas levantadas.

A pesquisa bibliográfica apenso a análise em campo, propiciará uma compreensão da instituição, desenvolvendo habilidades empíricas e cognitivas em uma gestão orientada pela clareza e respaldo as normas e regras. Este trabalho fundamenta-se em estudos realizados e experiências vividas pelos escritores sobre a gestão de equipe.

A coleta dos dados na instituição foi realizada através da observação in loco, assistida, auxiliada em colóquio. Foram registradas, em anotações, as estratégias e dispositivos usados pela equipe para o cumprimento das normas, bem como são tratados cada caso e as devidas orientações às equipes.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A visita na instituição escolar ocorreu no período matutino. Foi observada a turma do curso técnico em hospedagem. O orientador do curso, forneceu esclarecimentos sobre a equipe. Inicialmente foi feito uma leitura do projeto político

pedagógico, posteriormente um bate-papo com o orientador e a observação dos alunos. Segundo relato do orientador, há alguns momentos de conflitos entre liderança e os alunos, a dificuldade era sujeitar-se a autoridades hierárquicas dentro do grupo de projeto escolar.

Situação: Em um determinado momento onde a equipe de professores do curso técnico em hospedagem estava trabalhando em um projeto de formação com os alunos, com o objetivo de trabalhar a liderança e desenvolvimento social na construção de pacotes de viagens para oferecer à comunidade, ocorreram alguns conflitos como sujeitar-se a autoridade da equipe, levando alguns alunos a discutirem e desenvolver um clima de conflito e discórdia no ambiente escolar com o grupo técnico em hospedagem.

Resolução: O orientador e professores da equipe chamaram os envolvidos para uma reunião de solução de problemas, onde cada parte expos seu ponto de vista, e posteriormente, receberam orientações de como devem proceder nestes casos, a importância de sempre ter um líder na equipe, e que será o responsável pela equipe, porém o mesmo não é dono absoluto da razão que pode fazer como, quando e o que quiser. Depois de muita conversa e aconselhamento foi resolvido o conflito e o projeto foi um sucesso, ficando claro que é necessário entender e praticar o respeito pelas decisões dos colegas da classe e superiores.

Segundo o Manual de Boas práticas de liderança do Instituto Federal de Santa Catarina (2016, p.09) “o líder estimula a participação da equipe, orienta as ações e as decisões são tomadas após debate e em conjunto”. Ainda no Manual de Boas práticas de lideranças do IFSC (2016, p.10) afirma-se que “é preciso paciência, tolerância, respeito, valorização do outro para não apenas ter o domínio da informação, mas sentir, colocar-se no lugar do outro praticando a empatia[...]”, levando então a equipe a desenvolver e efetivar uma visão sistêmica do grupo, respeitando assim a hierarquia e os colegas, sendo o trabalho coletivo, partimos do pressuposto de que todos aprendemos uns com os outros, porém é preciso decidir respeitar para ouvir e aprender, com base nesta questão que o grupo aprende a realizar os trabalhos de modo colaborativo coletivamente, Hunter (2014, p.35) afirma que “O conhecimento tem que ser aplicado e praticado”, sendo assim ouvindo uns aos outros, negociando interesses e intenções, o que requer tanto escuta e paciência, quanto segurança e firmeza na dedicação e determinação dos esforços direcionados para o objetivo comum. Ainda Hunter (2014, p.35) conclui que “Com conhecimento, prática e persistência, podemos aumentar nossa eficiência”.

Constatou-se que uma das maiores dificuldades dos alunos é o trabalho em equipe, sabendo disso a escola tem buscado dia após dia desenvolver a competência de estimular nos alunos do curso técnico em hospedagem a capacidade de trabalhar em equipe de forma colaborativa, visando o objetivo comum da equipe, com responsabilidade, conscientes que tudo é para o bem coletivo, melhorando a habilidade de escutar, respeitando a diversidade de opiniões e a capacidade de debater ideias. Segundo Hunter (2014, p. 34) liderança é “um conjunto de habilidades completamente diferente”, e que a instituição escolar precisa desenvolver em sua equipe.

As conversas e orientações são realizadas periodicamente com os alunos, são momentos para reuniões de estudo e tomada de decisões, são compartilhadas potencialidades com o objetivo de alcançar os projetos construídos coletivamente, alguns casos são chamados em particular para arrazoar algumas questões que se apresentam no decorrer do dia a dia nas realizações das atividades e trabalhos. Cabe ressaltar que Silva (2014, p. 71) afirma que “mais vale gastar 10 horas analisando todos os pontos de vista de um determinado problema do que 100 horas corrigindo uma decisão errada tomada unilateralmente no gabinete”.

Situação: Muitos alunos do curso técnico em hospedagem não conseguem cumprir os prazos com entregas de trabalhos, alguns por desinteresse, outros por falta de atenção as datas.

Resolução: A instituição tem a necessidade de trabalhar a motivação no sentido de construir o senso de compromisso com os alunos, Chiavenato (1982, p. 414) afirma que para compreender o comportamento humano e conseguir uma boa administração é fundamental o conhecimento da motivação humana. “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”. Dentro de uma instituição escolar o maior bem são os alunos, sendo importante conhecer o que os motiva a sonhar, a planejar, a almejar e a lutar pelo futuro. Estas motivações podem se refletir em comprometimento, cumprimento com as normas da instituição, podem ser elas a alavanca e movimentar o mundo deles. A continuidade do trabalho dentro do ambiente escolar, motivando e orientando cada aluno a coparticipação com todo o grupo, segundo Robbins (2002, p. 145) “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Dentro do curso técnico de hospedagem, o objetivo é prepará-los para o mercado de trabalho, e com base neste objetivo são realizados diversos projetos para ensinar o

grupo a vencer as barreiras, orientando no como proceder, criar e ter êxito no mercado de trabalho. Bergamini (1993, p.189) explica que “o trabalho desenvolvido pelas diferentes pessoas têm sentidos diferentes para cada uma delas e esse sentido parece ligado ao conjunto de suas necessidades [...]”. A equipe precisa a cada dia aprender a lidar com as críticas, que muitas vezes são excessivas, com opiniões divergentes e dificuldades de interações, que ocorrem e ocorrerão como discentes e como trabalhadores. Sendo assim é preciso trabalhar liderança e responsabilidade diariamente. Chiavenato (1992, p.138) afirma que “o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo” a gestão de equipe é algo que precisa ser trabalhado, analisado e atualizado sempre para poder orientar o grupo, Chiavenato (2004, p.130) esclarece que “a gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”, orientar significa encaminhar, indicar o rumo a quem estamos orientando, inicialmente reconhecendo a situação presente, para poder indicar um caminho, e isso requer dedicação, capacidade, determinação, empatia.

É preciso disposição e perseverança para conduzir o grupo técnico na direção certa, se apoderar do conhecimento necessário e fundamental para o mercado de trabalho, afinal nunca haverá um método completo e acabado. Cada grupo, cada equipe tem suas especificidades, suas dificuldades e facilidades, somente considerando todos do grupo e sendo resilientes em planejar e construir um modelo para o grupo se terá êxito na gestão da equipe.

É um trabalho exaustivo e interminável, mas o sucesso está ao alcance de todos nós, e a desafiadora experiência de construir um trabalho em equipe, o planejamento, as tomadas de decisões, as análises, as avaliações, requerem um mediador, um líder para orientar a equipe a fazer com que a instituição seja capaz de dialogar, gerando assim oportunidades para manifestar-se nas decisões, estabelecendo tempos para as ações, seguindo cronogramas, apropriando-se no desenvolvimento, permitindo que todos caminhem juntos e seja constituído uma factual equipe.

## **5 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO**



Um gestor precisa conhecer sua equipe, conhecer as diferenças e entendê-las. Criar um projeto com metas claras, definidas e específicas para a sua equipe, repassando para cada membro todas as etapas para que todo o planejamento possa ser cumprido. Hunter (2004, p. 25), diz que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Segundo Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 438) “[...] a aquisição da capacidade de agir diante de situações complexas, tomando decisões estratégicas e mobilizando recursos e pessoas para a solução de problemas e para a criação de novas possibilidades”, devem ser desenvolvidas pelo gestor que é líder.

Para desenvolver um projeto, uma minuta de planejamento ou um manual a ser seguido pela equipe dentro da instituição escolar, é preciso atender alguns conceitos apresentados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) lei nº9.394/1996, que segundo Souza e Correa (2002, p. 56) devem orientar a organização do trabalho da escola “ flexibilidade, autonomia, responsabilidade, planejamento e participação”, é imprescindível também considerar que, docentes são contratados anualmente ou no decorrer do ano letivo, e alguns alunos mudam de instituição durante todo o período letivo.

Frente às dificuldades observadas e com base no estudo bibliográfico apresenta-se sugestões relacionadas a: Valores, Responsabilidades, Processos e Metas visando o desenvolvimento da equipe educacional, quadro 01.

Quadro 1 – Sugestões de aprimoramento no planejamento para a equipe educacional.

Valores a serem trabalhados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação integral,</li> <li>✓ Compromisso social,</li> <li>✓ Alteridade,</li> <li>✓ Habilidades,</li> <li>✓ Proatividade,</li> <li>✓ Visão sistêmica,</li> <li>✓ Trabalho em equipe,</li> <li>✓ Ética e moral,</li> <li>✓ Transparência na gestão.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender a equipe com efetividade.</li> <li>✓ Proporcionar formação de</li> </ul>

<p>Ações de responsabilidade dos gestores, docentes e discentes</p>	<p>qualidade para a equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clareza nas normas e regras estabelecidas.</li> <li>✓ Valorização dos conhecimentos.</li> <li>✓ Entrosamento da equipe e comprometimento com as normas da instituição.</li> <li>✓ Apresentar normas e regras para toda a família dos discentes.</li> <li>✓ Comprometimento dos discentes e família com as normas da instituição.</li> <li>✓ Consequências em descumprimento das normas e regras estabelecidas e conhecidas pela equipe.</li> </ul>
<p>Ações relacionadas aos processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participação da equipe gestora da instituição (direção, orientação, secretaria) nas decisões e implantações das normas e das estratégias usadas com a equipe.</li> <li>✓ Construção dos projetos usados anualmente, com gestores e docentes.</li> <li>✓ Deliberação das competências a serem desenvolvidas com o grupo.</li> <li>✓ Tempo de duração para cada etapa do projeto, e datas pré-definidas para reavaliar e reanalisar o sucesso ou insucesso do planejamento.</li> <li>✓ Elaboração das estratégias usadas para alcançar os objetivos propostos.</li> <li>✓ Estrutura da instituição, acessibilidade, qualidade e opções de recreação e descanso para o grupo.</li> <li>✓ Momentos de discussões e decisões em grupos (gestores e docentes),</li> </ul>

	<p>e grupos (gestores, docentes e discentes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participação no planejamento conjunto, com autonomia e flexibilidade nas decisões da equipe em prol do grupo institucional.</li> </ul>
Metas a serem alcançadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade de trabalho diário;</li> <li>✓ Relacionamento brando e respeitado;</li> <li>✓ Resolução de possíveis conflitos;</li> <li>✓ Clareza nas normas;</li> <li>✓ Regras cumpridas;</li> <li>✓ Estratégias definidas</li> <li>✓ Competências desenvolvidas;</li> <li>✓ Trabalho em equipe;</li> <li>✓ Formação humanizada;</li> <li>✓ Permanente avaliação;</li> <li>✓ Compromisso social;</li> <li>✓ Resiliência e proatividade.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Dentro da instituição escolar se faz necessário ouvir os membros da equipe, isso é importante para poder reavaliar os projetos e analisar o sucesso ou insucesso dos mesmos. Para Robbins (2007, p. 258), liderança também “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Para Ferreira (2003, p. 306) “relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”.

A segunda proposta de aprimoramento na gestão escolar da instituição observada, é uma gestão por competências, desenvolvendo dinâmicas para entrosamento do grupo, abrindo espaço para feedback, sugestões de melhorias, considerando que a cada ano uma parte da equipe docente é mudada, e quanto aos discentes sempre surgem alunos novos e outros que deixam a instituição, fazendo necessário reavaliar e reimplantar o projeto com frequência para os novos agrupados conforme as necessidades, afinal as mudanças serão sempre presentes dentro do ambiente escolar, dentro da equipe docente e com os alunos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da pesquisa foi possível observar que a equipe é comprometida com as normas e regras estabelecidas, foram analisados os fatos ocorridos e suas soluções tanto os corriqueiros, quanto os esporádicos. Os fatores observados foram analisados bibliograficamente com base no que é ensinado e apreendido sobre este tema.

Concluindo que todo o trabalho em equipe é sempre um desafio, pois precisamos considerar todos, é extremamente necessário desenvolvermos uma visão sistêmica, uma ação conjunta com metas e objetivos claros, pois as diversidades, a cultura, as diferenças, as crenças, as experiências, os hábitos, os conhecimentos, as personalidades, as expectativas e as necessidades particulares, acabam por se refletir nas atitudes e ações da equipe, é preciso compreender que para ser bom e eficiente precisamos trabalhar em equipe, todos juntos na mesma direção com o mesmo objetivo, visando a solução dos problemas.

Quando se fala de gestão de equipes, é preciso entender que a prática requer muito além da teoria, que é necessário dialogar com a prática e com as necessidades da equipe. Nesse ponto a pesquisa bibliográfica colabora para a escolha dos possíveis caminhos e métodos a seguir; estes podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente todo o grupo.

Como foi visto no decorrer do trabalho, é necessário respeito pelas decisões dos colegas da classe e superiores, é preciso ter paciência, ser tolerante, valorizar o outro, desenvolver as competências que se deseja encontrar nos alunos, estimulando a capacidade de trabalhar em equipe de forma colaborativa, desenvolvendo o senso de responsabilidade nas atividades exercidas, a consciência do bem coletivo do grupo, aperfeiçoando a habilidade de escutar, falar, debater, analisar e decidir respeitando opiniões.

É claro que é um grande desafio gerir uma equipe de pessoas com costumes, idades, e vida social diferentes, considerando também que podem ocorrer mudanças na equipe, devido a rotatividade de professores e alunos. Se tudo isso é fácil? Não. Se sempre ocorre tudo certo? Não. Se vale a pena continuar? Sim. E é por isso que é um trabalho em equipe, uma convivência coletiva para que todos juntos possam ter a consciência de ajudar em todo o processo.

Muitas são as lacunas a serem investigadas na gestão de pessoas, uma instituição

escolar é muito ampla, suas necessidades e seus conflitos, embora não apresentados abertamente para uma investigação em caráter de trabalho acadêmico, ela possui sim divergências que são resolvidas em sigilo conforme interesses dos gestores. Contudo a perfeição não existe, então precisamos nos adequar e trabalhar com o nosso melhor, crendo que seremos recompensados na conquista do conhecimento pelos nossos alunos.

Percebemos então que a gestão não é um produto acabado, mas um constante e interminável processo em construção que se configura a cada momento.

## REFERÊNCIAS

BARROS NETO: **Teorias da Administração**, Rio de Janeiro:Qualitymark,2001

BENDASSOLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações.In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª Ed. Porto Alegre Artmed, 2014

BERGAMINI, Cecília. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando de pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

HAEMING, Waléria Kùlkamp. **Manual de boas práticas de liderança**. Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologias de Santa Catarina, edição: Lückmana, Ana Paula. – Florianópolis: publicações do IFSC, 2016. 18P.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LIBÂNEO, J.C. **Gestão e organização da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed.2004.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros**. - Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014. 95.

SOUZA, J.V.; CORREA, J. **Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola**. In: VIEIRA, S. L. (Org). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002