



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE EM UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL**

MARIANA RAMALHO FERREIRA

PIQUET CARNEIRO – CE

2021

MARIANA RAMALHO FERREIRA

AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE EM UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração Pública na modalidade a
distância, da Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira.

Orientadora: Prof. Emilly Silva de
Albuquerque

PIQUET CARNEIRO – CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Ferreira, Mariana

Ramalho.F439a

Avaliação do trabalho em equipe em uma instituição educacional
/Mariana Ramalho Ferreira. - Piquet Carneiro, 2021.

38f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de
Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Emilly Silva de Albuquerque.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Equipe de ensino.
3. Gestão de pessoas. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 370

MARIANA RAMALHO FERREIRA

AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE EM UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

Aprovada em: 12/06/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Maria Cristiane Martins de Souza

Prof. Lucas Dias Machado

Prof.^a Emily Silva de Albuquerque

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar como é desenvolvido o trabalho em equipe na Escola Municipal de Ensino Fundamental Azarias Fernandes e a atuação do gestor nesse processo, visto que este é um ponto de suma importância para administração no que se refere a Gestão de Pessoas. Tal avaliação foi desenvolvida através da pesquisa qualitativa, mediante a aplicação de entrevista semi-estruturada, onde foi possível concluir que parte dos funcionários desenvolvem atividades que desejam, sentem-se integrados de um grupo, mas que ainda vislumbra muitas dificuldades, variáveis segundo os cargos que ocupam, os quais são dois fatores que interferem na atividade em equipe, a realização profissional e sentir-se membro de uma equipe.

Palavras-chave: Escola. Equipe. Administração. Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	07
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Conceito de trabalho em equipe.....	12
2.2. Atuação em equipe na gestão escolar.....	12
2.3. Liderança na gestão escolar.....	13
2.4. Trabalho em equipe na gestão escolar.....	15
2.5. Trabalho em equipe e qualidade escolar.....	20
3. METODOLOGIA.....	22
4. ESTUDO DE CASO.....	24
4.1. Coleta de dados.....	24
4.2. Análise de dados.....	25
5. CONCLUSÃO.....	29
6. REFERÊNCIAS.....	30
7. ANEXOS.....	35

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um desafio que se faz presente na área da Administração, visto que se trabalhar com indivíduos com pensamentos e personalidades diferentes não é algo fácil. Ao se trabalhar com pessoas faz-se necessário uso de artifícios que traga a estas, meios que tornem possível o bem-estar no trabalho seja ele desenvolvido individualmente ou em equipe (LUCK, 2009).

Na Gestão Pública Escolar, como outros setores da gestão, possui grandes desafios. Uma Instituição escolar possui diversificados setores: Diretoria, Secretaria escolar, Cantina, Portaria, Biblioteca e Salas de Aula. Então, há uma grande quantidade de funcionários que se faz necessário para o desenvolvimento das atividades.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. Lück, 2009.

É notório a importância de um bom gestor escolar para administrar estes setores e os recursos materiais e humanos presentes na instituição escolar, é uma função bastante complexa que exige deste uma postura cabível ao cargo que ocupa.

Nos dias atuais a questão da gestão de pessoas é um dos desafios enfrentados pelos administradores. Apesar de já terem acontecidos grandes avanços na área da gestão de pessoas, ainda falta muito a se desenvolver, isso porque ainda são frequentes os problemas causados dentro da vivência em um grupo, seja ela em qualquer tipo de instituição.

Com isso, é de grande valia dentro de qualquer instituição a necessidade de se trabalhar a questão da vivência em grupo, pois é comum no desenvolvimento desta atividade surgirem problemas, assim a atuação do gestor nessa problemática é fundamental.

A atuação do gestor é de fundamental importância para um bom desenvolvimento das atividades dentro de qualquer setor que compõe a empresa, independentemente da quantidade de pessoas que exista trabalhando nesta.

O gestor precisa pressupor que seu papel está em planejar, coordenar, controlar (CHIAVENATO, 2003 apud CROTI, IKESHOJI, RUIZ, 2014, p. 04), assim como atuar

sobre valores, crenças, sentimentos, emoções, de maneira tal que provoque reações dos docentes para o enfrentamento dos desafios escolar, sendo estes importantes e favorecedoras para que objetivos educacionais sejam alcançados (LÜCK, 2011 apud CROTI, IKESHOJI, RUIZ, 2014, p. 05).

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. Lück, 2009.

A instituição escolar, não diferente das demais, apresenta vários problemas, inclusive administrativos, e quando se fala em gestão de pessoas surge uma grande problemática no que se refere a conflitos existentes quando se trabalha em grupo, no compartilhamento de experiências.

Um dos motivos gerador dessa questão é a falta de motivação e comunicação no trabalho em equipe, podendo ser atrelado até ao individualismo das pessoas.

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. Lück, 2009.

Muitos funcionários que não cumprem com suas responsabilidades, conseqüentemente sobrecarregam a função dos demais e acabam prejudicando o resultado que era para ser obtido com essa ação. Isso gera ao invés de comunicação passiva e ajuda mútuas, desmotivação e discussões, afetando o desenvolvimento de qualquer atividade grupal possível. Outra questão é a busca pelo lugar de destaque frente a instituição o que leva a alguns a acharem que possuem maior conhecimento do que outros e não compartilhar de experiências que ajudem no desenvolvimento da atividade do colega de trabalho.

Para que os gestores das escolas efetivem um trabalho articulado com sua equipe de trabalho, devem ter como objetivo principal, criar um ambiente de

solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justo e firme nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. O diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e assim a escola estará ganhando poder. ARAÚJO, 2009.

Diante do exposto, este projeto busca identificar como é desenvolvido o trabalho em equipe na organização pública, especificamente na instituição escolar e a participação da gestão nesse processo de gestão de pessoas no desenvolvimento da atividade em grupo.

Nesse sentido, a pesquisa apresenta-se relevante pois no município de Piquet Carneiro, especificamente na Escola Azarias Fernandes, há o maior público de funcionários frente as demais escolas presentes no município, apresentando assim maiores desafios para a gestão.

Este estudo contribuirá para uma maior abordagem das questões mencionadas e possivelmente de buscar soluções para agir diante desses desafios que é a de gerir um trabalho desenvolvido em grupo numa instituição escolar.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas dentro de uma organização é no que refere ao trabalho em equipe, devido a tantas divergências de opiniões, competições em gerais, dentre outros. Isso desperta na atualidade e dentro da Administração Pública a necessidade de solucionar tal problema, já que o trabalho em grupo é essencial para o desenvolvimento de qualquer instituição.

Outro fator de destaque é a questão do individualismo existente entre todos os funcionários quando se fala em atividade conjunta, posicionando-se contrários a tal ação, muitas vezes devido a pensar que sua responsabilidade só diz respeito ao campo de sua atuação, sendo que o trabalho em equipe se faz necessário em qualquer tipo de instituição.

Devido ao exposto esse trabalho tem como base a seguinte questão: “Quais os desafios identificados ao se trabalhar em equipe no ambiente escolar? ”.

Como objetivo geral busca-se identificar como é desenvolvido o trabalho em equipe na Escola Azarias Fernandes no município de Piquet Carneiro, além de definir a participação da gestão em tal processo.

Como objetivos específicos temos:

- Analisar a estrutura do trabalho e como ocorrem as atividades desenvolvidas em equipe;
- Verificar quais ações são realizadas pelo gestor para o desenvolvimento do trabalho em equipe;
- Identificar, na percepção dos participantes, as ações que melhoram o funcionamento do trabalho em equipe no ambiente escolar.

A investigação foi realizada através da pesquisa qualitativa, procurando compreender a situação real da problemática da pesquisa por meio da vivência do pesquisador no local escolhido. Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista, instrumento utilizado comumente nesse tipo de pesquisa para buscar relatos e informações da direção da escola e dos demais funcionários, de forma individual e coletiva, sondando e analisando tudo que for importante e necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho em equipe não é fácil, para tal se faz extremamente necessário ao gestor da escola demonstrar o seu papel como líder, criando uma comunicação entre as partes, estabelecendo uma mediação através do diálogo. Segundo MARQUES (2017), para obtenção de bom desempenho no trabalho em equipe faz-se necessário o cumprimento de alguns requisitos, como: “Desenvolver a habilidade de esclarecer os fatos e conciliar as necessidades é sempre bom para driblar os momentos de tensão. Desse modo, o profissional consegue conquistar a confiança e a afeição de toda a equipe. ”

Cabe ao profissional ter uma relação próxima com todos, identificando as atividades realizadas e os problemas enfrentados pelos funcionários e também deixar o caminho aberto para os mesmos chegarem até ele. “Na vida temos que enfrentar muitas adversidades, mas quando nos juntamos um ao outro a coragem aumenta, o nosso potencial se duplica e os nossos objetivos se tornam mais passíveis de realização”. (ROMUALDO, 2011).

O gestor necessita desenvolver seu trabalho e compreender o efeito deste, tendo por base o processo da gestão. Assim como o docente, ao entender o processo de gestão, participa de forma mais ativa e efetiva nas ações da escola (LÜCK, 2011 apud CROTI, IKESHOJI, RUIZ, 2014, p. 04).

Durante muito tempo, o gestor escolar foi visto como uma pessoa autoritária, que ditasse as regras que deveriam ser cumpridas por toda a escola. Porém, atualmente, essa visão está se tornando ultrapassada, pois hoje se faz necessário uma gestão participativa, onde os membros da escola possam ter espaço para auxiliar na administração da instituição. Assim espera-se que um bom gestor seja líder, objetivo, estrategista, ser auto motivado e auto motivador, e gerenciador de conflitos.

O gestor da atualidade deve gerenciar com responsabilidade, motivação, preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos.

2.1 CONCEITO DE TRABALHO EM EQUIPE

O conceito de trabalho em equipe deve considerar a necessidade de garantia de um excelente desempenho funcional no exercício de suas atribuições, a busca constate por melhoria nas atividades desenvolvidas.

Nesse sentido, Souza (2005) justifica que a razão para que isso ocorra é que, em variadas situações, as equipes desempenham melhor suas tarefas do que as pessoas individualmente, devido multiplicidade de habilidades, julgamentos e experiências. Ou seja, por mais que o profissional, em sua individualidade, tenha bons resultados, o ideal seria a junção de vários profissionais, visando resultados mais satisfatórios ainda. Desse modo, quando as equipes estão funcionando em uma organização, é possível verificar melhor resolução de problemas, maior criatividade e comprometimento.

No que se refere à conceituação do termo “trabalho”, Ferreira (2001) define como “aplicação de forças; serviço; emprego; atividade coordenada necessária para a realização de qualquer tarefa”. A palavra "equipe" é entendida como “grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho”.

2.2 ATUAÇÃO EM EQUIPE NA GESTÃO ESCOLAR

Conforme já esclarecido, o trabalho em equipe é essencial para o desenvolvimento satisfatório das atividades realizadas em qualquer instituição, pois é através do trabalho em grupo que se obtêm o sucesso desejado. Nesse sentido, entende MARQUES (2016) que:

As pessoas são a força que move uma empresa. O capital humano é, sem dúvida, o principal pilar de uma instituição, tendo em vista que é ele que realiza todas as ações que fazem uma organização crescer. Trabalhar em uma empresa implica em conviver com pessoas de opiniões diferentes, objetivos distintos e com outras maneiras de enxergar o mundo. Saber aceitar essas diferenças e utilizá-las em prol da execução satisfatória é indispensável para que o trabalho em equipe seja bem-sucedido.

Apesar de sermos encarregados de realizar uma determinada função não podemos agir isoladamente de maneira individualista, seja por quais forem os motivos que o levará a fazer isso, pois a instituição não dependerá apenas de um membro, mas sim de todos

que fazem parte daquele quadro. Manter boas relações entre as pessoas é indispensável para o desenvolvimento humano, é por meio das relações pessoais que adquirimos as mais diversas experiências e crescemos gradativamente com elas e o mesmo pode ser constatado na gestão escolar, conforme esclarecido por LUCK (2008, p. 35):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino com um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (...).

Para alcançar uma gestão escolar democrática é necessário priorizar a participação do coletivo em todas as tomadas de decisões da escola. Assim, todos os professores, gestores e demais funcionários poderão dar suas opiniões e sugestões democratizando as ações. Dessa maneira todos os envolvidos no âmbito escolar têm sua participação ativa na escola, facilitando a solução dos problemas ou decisões.

Esse tipo de relação torna a instituição um espaço mais aberto para o diálogo e busca por uma ação em conjunto onde todos têm participação, este tipo de gestão está amparada pela LDB (Lei 9.394/96) e pelo PNE.

O bom convívio nos dá à segurança de um trabalho mais satisfatório e bem mais planejado, onde os profissionais são motivados uns pelos outros em busca de um só objetivo, garantir aos alunos uma educação de qualidade e sempre respeitando os direitos humanos.

2.3 LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Trabalhar em equipe nos traz grandes possibilidades de conhecer melhor o outro, de se colocar no lugar do nosso semelhante respeitando suas diferenças, suas crenças, conceitos e sua forma de pensar, isso constitui uma liderança forte onde ambos estão aprendendo e se desenvolvendo não somente profissionalmente como também a parte humana. Para Luck (2011), existe uma proximidade muito grande entre gestão, trabalho em equipe e liderança no ambiente da escola, como podemos destacar abaixo:

A figura do líder, o indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011).

A liderança é fazer acontecer juntamente com todos os envolvidos, ser líder é participar e realizar ações, é ser capaz de extrair o melhor de cada profissional. Um líder precisa saber o momento certo de agir separando a razão da emoção, isso sem deixar de dar importância ao ponto de vista dos demais.

Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisamos ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2016, p.15).

Todos aqueles que fazem parte da instituição escolar tem o dever e a liberdade de buscar mudanças que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento significativo do ensino aprendizagem. Para que isso aconteça é necessário fazer um levantamento das questões problemas da escola, esse levantamento deve ser feito em grupo com todo o quadro de funcionário.

Para a aprovação de um projeto precisa-se de envolver toda a comunidade escolar, para que todos juntos possam criar novas possibilidades e estratégias de ensino aprendizagem.

Não se ganha nada com conflitos desnecessários. Você não pode se dar ao luxo de brigar com seu colega que se senta ao seu lado provavelmente por 7-8 horas, cinco dias por semana. Nós não somos máquinas ou dispositivos operados por bateria, somos seres humanos e precisamos de pessoas para conversar e discutir várias coisas. Não se pode implementar as coisas por conta própria, ele precisa de indivíduos que possam trabalhar como críticos e avaliar os prós e contras de seus conceitos. SANTOS, 2018.

Quando se analisa a palavra “gestor” relacionando-a ao conceito de “administrador”, é plenamente possível vincular o termo a poder, haja vista que consiste em alguém que se encontra no comando de algo. Entretanto, apesar da relação de comando e subordinação, não são esses os aspectos que caracterizam a gestão, mas principalmente a característica mediadora desse gestor para o cumprimento de uma finalidade, utilizando os recursos, sejam públicos ou privados, do modo mais eficiente possível (PARO, 2011).

Seguindo essa ideia de que o gestor, o líder, o administrador, devem estar no comando, deve-se pensar também naqueles que colaboram para o exercício pleno de suas atividades. Quando os funcionários trabalham juntos em busca de um objetivo isso gera colaboração e partir daí um ajuda os outros, compartilham ideias, sugestões, críticas construtivas, enfim, se fortalecem para a superação dos desafios que surgirem.

Assim como em qualquer outra relação é necessário um bom diálogo, na educação não pode ser diferente, para que haja um bom convívio é essencial que todos estejam dispostos a planejar, articular, formar opiniões em conjunto, esteja aberto para novas ideias e projetos, e com isso conseqüentemente os breves conflitos que iram surgir poderão ser anulados e resolvidos facilmente por todo grupo.

Na equipe há um foco, uma visão comum, e o consenso de que a única maneira de alcançá-la é a través do trabalho conjunto. E um desafio transformar agrupamentos de pessoas em equipes integradas. O desafio maior da liderança é transformar equipes integradas em equipes de alto desempenho. (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 104).

Como pode ser constatado, não se discute a capacidade e o profissionalismo de cada uma dos participantes, mas a possibilidade de se atingir resultados mais precisos e eficientes. Trata-se de uma busca constante em todas as organizações privadas ou públicas, em diversas áreas de atuação, assim como na área da educação, em que a busca da excelência deve ser primordial.

2.4 TRABALHO EM EQUIPE NA GESTÃO ESCOLAR

São diversos os benefícios do trabalho em equipe para a empresa: maior criatividade aumenta de aprendizagem, maior envolvimento e comprometimento, habilidades diferentes para cada necessidade e melhor ambiente de trabalho. (Marques, 2018).

Na instituição escolar não é diferente, o trabalho em grupo é fundamental para o bom desenvolvimento as escolas, onde é imprescindível a participação de todos. É importante que todos tenhamos ideias e pensamentos diferentes, para que assim possamos construir novas ideias e conceitos, dando espaço para um leque de possibilidades no âmbito educacional. Saber respeitar aquilo que é diferente de nossa realidade nos faz sermos cada vez melhores, não é sermos melhores do que alguém, mas é ser melhor do que éramos antes.

Carvalho e Ferreira conceitua três tipos de equipes (2001, p. 89):

Equipe funcional: grupo de pessoas trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum, através de decisões compartilhadas. A equipe funcional clássica é formada por um chefe e seus subordinados.

Equipe interfuncional: grupo de pessoas, representativo das mais diversas funções ou especialidades da empresa ou da parceria, com um propósito claro, cujos esforços conjuntos são necessários à consecução do objetivo da equipe. A equipe pode ser permanente ou temporária, e muitas podem incluir fornecedores e clientes se julgarem adequado.

Equipes auto gerenciáveis: grupo de pessoas envolvidas em todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Esse grupo de pessoas tem alto grau de interdependência, está voltado para a consecução de metas e para a execução de tarefas. As pessoas são responsáveis não só pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprias.

Carvalho nos faz perceber os mais diversos tipos de equipes as quais em algumas delas estamos inseridos.

Uma das competências que a escola tem buscado estimular em crianças, jovens e adultos é a capacidade de trabalhar em equipe, de forma colaborativa, visando um objetivo em comum. Para a escola, enquanto comunidade de aprendizagem, e partindo do pressuposto de que nela todos aprendem uns com os outros, essa competência não é somente algo que se espera do estudante ao final de seu processo formativo, mas é a própria forma como se devem construir as demais aprendizagens no meio escolar. SOUZA, 2018.

As diversidades de funções e habilidades existentes num ambiente de ensino faz com que cada uma delas seja importante, independente do cargo que ocupa.

Ao estimular crianças e jovens em se trabalhar em equipe damos a importância do processo de aprendizagem coletiva, acredita-se que a aprendizagem sozinha ela não

transforma uma sociedade, mas são os conhecimentos coletivos de uma sociedade que estão em constante transformação, sempre há algo a se aprender, ensinar a se transmitir.

Não existe conhecimento absoluto, embora alguns sejam cientificamente comprovados, isso nos leva a refletir sobre a constante transformação de novas ideias e conceitos, formando assim inúmeros pensamentos que sempre contribuirá para o crescimento intelectual.

Quando as equipes estão no melhor de seu desempenho, elas baseiam suas ações numa visão comum e num forte senso de propósito para transformar sua visão em realidade, desenvolvem suas relações através de uma comunicação aberta, fortalecem a confiança e o respeito mútuo entre seus membros, a liderança compartilhada, seus procedimentos de trabalho são eficazes, elas criam e inovam a partir das diferenças individuais, são capazes de se adaptar ao ambiente rapidamente por seu elevado grau de flexibilidade, e estão continuamente aprendendo (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 104).

Levando isso para o ambiente escolar, podemos comparar a semelhança entre as discussões em grupo o que gera normalmente conflitos de ideias, conceitos e até mesmo de crenças, tudo isso é importante para formação do grupo e o fortalecimento das relações em conjunto.

O trabalho em equipe faz parte do cotidiano de qualquer instituição de ensino. É um trampolim para fortalecer o processo de integração, cooperação e socialização. Historicamente, o trabalho coletivo conquistou maior expressão com a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII. A união de pessoas dispostas a seguir juntas para a mesma direção, permite intensificar o bem-estar das pessoas, troca de conhecimentos e a compreensão da diversidade. As equipes em uma escola são compostas por integrantes diferentes uns dos outros! Possuem hábitos, sonhos, competências, aptidões, necessidades, conhecimentos e habilidades diferentes. Esta diversidade é saudável, gera inovação, aprendizagem e fortalece melhor relacionamento humano. Entretanto, quando não respeitada, pode ser fator de baixo desempenho. Observe e aplique os comportamentos a seguir e procure revisá-los com frequência. SANT'ANNA 20--.

Existem algumas maneiras de fortalecer e/ou exercitar o trabalho em equipe. Aplicar o exercício de respeitar a diversidade é um dos, pois não há uma boa relação se não há respeito, este é o passo inicial e fundamental para que exista uma boa convivência.

Chegar a um consenso é uma das habilidades mais valiosas de um integrante de equipe. Os membros que compreendem como podem atingir um consenso percebem que as decisões são implementadas conforme o planejado. Os

participantes acreditam na decisão do grupo porque colaboraram ativamente no exame de um problema e na determinação de sua solução (MAGGIN, 1996, p. 61).

Precisamos respeitar as opiniões dos outros, deixar o individualismo de lado e aceitar que não é só minha que deve prevalecer. Outra coisa é combater o vírus da fofoca para não destruir a equipe, apesar de ser o segundo fator citado não é de menos valia, pois este gera grandes problemas, mesmo quando iniciado de maneira ingênua, que poderá gerar desconforto, descontentamento, improdutividade e até prejuízos financeiros. Por fim, fortalecer a aspiração de cooperar e não o desejo de atrapalhar, pois quando uma equipe trabalha de forma coletiva e unida a instituição só tende a prosperar, a interação entre os funcionários é muito importante. (SANT'ANNA, 2020).

Segundo Robbins e Finley (1997, p. 13)

Nenhuma equipe floresce se deixada por conta própria [...]. Uma equipe não é um 'dispositivo' que se aciona para economizar dinheiro. E muito mais que isso — é uma surpreendente, desconcertante, inconstante e tragicômica criadora de valores humanos.

São diversos os problemas enfrentados numa instituição escolar para desenvolver trabalhos em equipe, o papel do gestor se faz extremamente necessário para a colaboração desse tipo de atividade.

Em uma escola, há professores, gestores - diretor, coordenador pedagógico e outros - e funcionários como vigias, secretários, inspetores, merendeiros e auxiliares de limpeza. Ter tantas pessoas trabalhando juntas, porém, não garante a constituição de uma equipe. É preciso mais: cada integrante deve saber qual sua função no grupo e levar em consideração o todo, contribuindo para um objetivo comum. No caso, o de garantir a aprendizagem dos alunos. RICO, 2014.

O trabalho em equipe está na distribuição de competências e funções, onde cada profissional dentro de seu conhecimento e habilidades possa desempenhar a tarefa que lhe é incumbida. O papel do líder é fundamental para que acompanhe de maneira ampla o desenvolvimento de cada profissional em seu setor, sabendo delegar a função de cada um. (MARQUES, 2014).

Muitas vezes falta aos líderes a clareza necessária no gerenciamento de equipes. As causas para isso são: [...].1 problemas de percepção do papel da equipe no sistema organizacional, o hábito de trabalhar de forma individualista e de ser recompensado pelo desempenho individual, o hábito de gerenciar as equipes como se todas fossem equipes funcionais, a inabilidade de abordar os

conflitos interpessoais e as diferenças individuais e a falta de uma convicção disseminada sobre a importância da interdependência (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 114).

Para ser um bom gestor é necessário ser um bom líder, o que não é fácil. Para isto é importante que o gestor esteja disposto a delegar parcialmente as competências de cada profissional. Para uma boa liderança é necessário ter sempre bons olhos para as mais diversas situações as quais irão sempre surgir. Liderar é uma força que parte de dentro para fora, carregando consigo uma ação de intervenção, monitoramento e ascensão.

Liderar é sempre uma tarefa complexa, pois o líder, além de habilidades técnicas para gerir a equipe, tem que ter também a capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações. Liderança e trabalho em equipe estão diretamente ligados. O profissional que conduz os demais nos processos de trabalho é o responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores e equipes a fim de explorar o máximo de suas competências e conhecimentos. FRANÇA, 2017.

É preciso ter conhecimento aprofundado para saber direcionar as responsabilidades de cada profissional na escola, isso porque muitas vezes as tarefas são invertidas e gera situações- problemas dentro das instituições. O trabalho em equipe tem disso, por muitas vezes ocupamos e invadimos o espaço do outro sem ao menos dar aviso prévio, é nessa hora que o gestor tem que intervir apaziguando a situação de modo que garanta o bem-estar de todos os envolvidos.

Quando se analisa o funcionamento de uma escola, pode parecer que as atribuições dos cargos estão naturalmente definidas. Não deveria haver dúvidas sobre o que professores, merendeiras e auxiliares de limpeza têm de fazer. Mas, se você olhar para os detalhes, notará que muitas vezes o coordenador pedagógico assume o papel do diretor, que por sua vez executa tarefas da secretária e o docente acumula a função de inspetor no intervalo. "Ao ter os processos de cada um bem elaborados, evita-se insatisfações e mal-entendidos na execução das atividades. CORSO, 2007 apud RICO, 2014.

Com o entendimento de cada profissional sobre sua função a instituição escolar cresce, se desenvolve e o objetivo desta será cumprida de maneira eficaz. Para que isso ocorra é necessário que cada profissional esteja disposto a reconhecer seus erros e tenta-

los corrigi-los, logo se mantém um ambiente harmonioso em busca dos objetivos principais daquela instituição, seja ela de ensino ou não.

Uma vez que o grupo inteiro está ciente do caminho a seguir, outras três iniciativas, que se interligam, são fundamentais: definir responsabilidades e objetivos, garantir formação para todos e construir um ambiente colaborativo. RICO, 2014.

Para garantir o sucesso é necessário que o grupo esteja com o mesmo intuito, entender e garantir os conceitos da instituição é indispensável para que assim todos trabalhem de forma harmônica e andem todos em uma só direção para um só propósito.

2.5 TRABALHO EM EQUIPE E QUALIDADE ESCOLAR

Sendo a escola um ambiente de múltiplos contextos e atores diversos, o trabalho desenvolvido nesse ambiente torna-se mais eficiente quando o maior número de participantes propõem-se a colaborar.

A qualidade da educação está relacionada ao sucesso escolar dos alunos, o que se dará com o acesso e permanência de todos. Entretanto, o entendimento de que referida qualidade esta associada ao efetivo cumprimento os objetivos da escola deve ser absorvida por toda a equipe, conduzida por um gestor que saiba orientar a equipe e, conseqüentemente, oferecer melhores condições aos alunos.

Borges (2015) defende que a melhoria na qualidade da escolaridade e desempenho dos alunos não está associada exclusivamente às condições físicas da escola ou à quantidade de professores. Para o autor existem outros fatores até mais relevantes, como as condições socioeconômicas das famílias, a qualificação e a dedicação dos docentes e o interesse dos alunos. Nesse a figura de um bom gestor, atuando em equipe organizada e objetiva, torna-se primordial para a obtenção de resultados satisfatórios.

A escola se desenvolve por meio da união de esforços de todos os envolvidos no seu processo de atuação, sejam gestores, professores, alunos, colaboradores, comunidade escolar e pais de alunos. Trata-se da gestão efetivamente democrática no ambiente escolar.

Nesse contexto, a habilidade de trabalhar em equipe é primordial para a execução de uma gestão participativa e democrática, com espaço de discussão de ideias, em que todos serão ouvidos e sempre em busca da solução dos problemas apresentados. Para tanto, é importante a existência de um Projeto Pedagógico da escola e que todos tenham conhecimento de suas diretrizes.

Para Santos (2012), com orientação e valorização, a atuação do gestor democrático e de sua equipe de trabalho será essencial para o desenvolvimento do trabalho escolar, fazendo necessário associar a palavra “gestor” ao “trio pedagógico-gestor”, qual seja, “direção escolar, coordenação pedagógica e supervisão de ensino”.

3 METODOLOGIA

A investigação foi realizada através da pesquisa qualitativa, procurando compreender a situação real da problemática da pesquisa por meio da vivência do pesquisador no local escolhido. Esse tipo de pesquisa é mais participativa, o que facilita a interação entre os envolvidos e o pesquisador, proporcionando assim um resultado mais satisfatório. (FABIANE, 2007).

A pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência que objetiva a construção da realidade sem deixar de se importar com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser medido, ressalta crenças, valores e significados que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (FABIANE, 2007).

Para se atender aos fins propostos, deve-se realizar várias observações no que diz respeito às atividades desenvolvidas pelos funcionários, de forma individual e coletiva, a atuação do gestor nas diversas atividades que este desenvolve na escola, principalmente no que discerne a coordenação das ações as quais se referem a atividades coletivas do grupo.

A observação é um dos momentos em que o papel do investigador se faz extremamente necessário, pois sua atenção e sensibilidade deverão ser aguçadas para colher as informações que irá perceber, isso irá contribuir ricamente para a obtenção de dados que serão necessários para a realização da pesquisa. (HERNÁNDEZ 2004 apud PICOLI 20110, página 04).

A observação é a base de todo processo de captação de informação. Tão antiga como o ser humano, a observação permite entender padrões, detectar mudanças e descrever situações. No caso da observação de tendências, a participação do observador é crucial porque ele faz parte da realidade que observa. Para arquivar as informações das tendências observadas pode-se usar várias técnicas. As técnicas mais comuns são os diários, em que o observador anota cada informação recolhida durante a observação bem como situações que chamaram a sua atenção e que estão associadas ao estudo. (HERNÁNDEZ 2004 apud PICOLI 20110, página 04).

O método de investigação será o estudo de caso onde é um método de abordagem presente nas ciências sociais.

O Estudo de Caso – enquanto método de investigação qualitativa – tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares. Rocha, 2016.

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista, instrumento utilizado comumente nesse tipo de pesquisa para buscar relatos e informações da direção da escola e dos demais funcionários, de forma individual e coletiva, sondando e analisando tudo que for importante e necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, os entrevistados foram abordados com questionários propostos, mas ficando cientes da liberdade de falar, de expor suas opiniões, sentimentos e impressões.

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Com as informações obtidas por tais métodos pode-se entender o motivo de determinados comportamentos e ações de todos os indivíduos em estudo, e a partir daí estabelecer meios pra solução da problemática.

4 ESTUDO DE CASO

Após a análise bibliográfica dos conceitos de trabalho em equipe, liderança e gestão escolar, o trabalho passou a investigar a atuação na gestão escolar, visando a busca de melhores resultados de aprendizagem dos alunos, integrando a comunidade no processo.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam na área, a fim de se compreender os trabalhos desenvolvidos, a forma de atuação, as perspectivas e os resultados.

4.1 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram construídos questionários semiestruturados acerca do que os entrevistados entendem sobre as dimensões do trabalho do Gestor Escolar, sua atuação em equipe, apoio da gestão municipal, além da influência dessa atuação no seu fazer pedagógico e, para realizar o trabalho de análise, foi utilizado o método de análise de conteúdo.

Após a aplicação do questionário, foram analisadas as respostas e estabelecidas a relação com a teoria estudada, utilizando, portanto o método de análise do conteúdo, que é um instrumento de análise, que busca o entendimento do objeto pesquisado (BARDIN, 2009).

As entrevistas foram realizadas no período de outubro e novembro do ano de 2020, com cinco participantes, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Azarias Fernandes, localizada no Município de Piquet Carneiro, Estado do Ceará. O acesso aos dados foi de forma facilitada pelos funcionários e nenhum se opuseram a participar da entrevista sendo todos colaborativos.

O local de investigação foi escolhido considerando ser a escola de maior porte no município, atendendo a crianças e jovens de Piquet Carneiro e municípios próximos. Atende alunos até o 9º ano do Ensino Médio, além do EJA – Educação de Jovens e Adultos, para conclusão do Ensino Fundamental. Além das disciplinas básicas, oferece complementação com aulas de inglês, artes, ensino religioso e educação física (CENSO IBGE 2020). Possui 9 salas de aula, além de cozinha, almoxarifado, sala de diretoria, sala

de leitura, biblioteca e laboratório de informática. Também possui acesso à internet em todos os ambientes da escola.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

No intuito de buscar o maior número de informações possíveis acerca da relevância do trabalho em equipe da gestão escolar, a pesquisa entrevistou cinco colaboradores que possuem atuação profissional por tempo significativo, suficiente para compreender as necessidades do público que a escola atende.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes do Questionário

Item	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Mais de 10 anos
Tempo de serviço na rede municipal de ensino		3	2
Tempo de serviço na escola	1	2	2

Fonte: Autora

Diante das observações e das entrevistas realizadas foi possível notar que grande parte dos funcionários são satisfeitos nas funções que desenvolvem e que não estão desempenhando funções que não gostariam, o que favorece o trabalho em equipe e a gestão.

Outra questão abordada foi a integração com os outros funcionários, onde a maioria sente-se parte integrador da equipe, onde é notório a ajuda mútua entre todos, ou seja, é possível observar o trabalho em equipe favorecido. Alguns relataram, inclusive, que receberam suporte para finalizar atividades que tiveram mais dificuldades em determinadas situações.

As impressões construídas durante as observações e visita à escola apresentam um ambiente escolar, com a contribuição de uma gestão que colabora positivamente para o desempenho do trabalho de todos os envolvidos no processo educacional da instituição,

fazendo com que tenham expectativas positivas e melhorem sua atuação, não somente em relação aos professores, mas também aos demais profissionais envolvidos, que foram bem avaliados pelo corpo docente.

Questionados acerca do suporte dado pela direção da escola, todos foram enfáticos em afirmar que sentem-se valorizados e seus pleitos costumam ser atendidos, quando existe a possibilidade e viabilidade de efetivação das tarefas propostas. Um dos professores entrevistados inclusive afirmou que “a gestora está sempre preocupada em atender aos pleitos dos professores e das necessidades da escola, colhendo opiniões de diversos segmentos da comunidade escolar, discutindo inclusive com a Secretaria de Educação, sempre que necessário.”

No que concerne à realização de um trabalho em equipe eficiente, existe uma dinâmica na escola em que a vice-diretora e da supervisora pedagógica circulam bastante pelo ambiente, a fim de garantir maior proximidade com os professores, com os demais funcionários, alunos e pais e responsáveis que adentram diariamente naquele ambiente.

Verifica-se, portanto, a participação ativa do diretor no que concerne à integração da equipe. Nesse sentido, entende Nascimento (2014) que consiste na busca de “um projeto de escola que busque a formação da cidadania precisa ter como objetivos: tratar todos os indivíduos com dignidade, com respeito à divergência, valorizando o que cada um tem de bom; fazer com que a escola se torne mais atualizada para que os alunos gostem dela”.

Na atual gestão, alguns dos funcionários relataram terem sido constrangidos por outros, o que desfavorece bastante o desempenho do trabalho e a atuação da gestão, dificultando a boa convivência entre todos os membros. Entretanto, foi possível buscar suporte junto à Secretaria de Educação Municipal, que buscou solucionar o problema, inclusive advertindo os responsáveis pela conduta irregular.

Outro ponto positivo que foi relatado por todos os entrevistados é que a atual gestão é bem vista por todos, sendo vista como uma liderança de destaque comparada as gestões anteriores, pelo menos no âmbito da educação. Alguns relataram a realização de reuniões e eventos em prol de melhorias na educação, inclusive dando a oportunidade de ouvir e implementar as sugestões dos gestores da escola.

Constatou-se ainda a concepção que os entrevistados têm sobre a atuação do gestor escolar em sua dimensão pedagógica é menor em importância do que a administrativa, ou seja, o suporte oferecido pelo diretor torna-se até mais relevante em relação à atuação dos demais colaboradores da escola do que dos professores, garantindo um trabalho em equipe mais estruturado.

Sobre as dificuldades encontradas e as sugestões de melhoria, constata-se que a percepção dos entrevistados foi bem diferenciada, como se pode constatar no quadro abaixo:

Entrevistados	Secretário Escolar	Diretor	Professor	Professor	Professor
Dificuldades	Maior empenho da gestão com a infraestrutura.	Trabalhar com a educação a distância EAD.	Sobrecarga devido as tarefas múltiplas.	Burocracia nos sistemas de ensino e planos de aula.	Pouca autonomia ao professor.
Sugestão de Melhoria	Cuidados com o ambiente escolar.	Equipe de suporte ao ensino à distância.	Maior incentivo ao trabalho em equipe.	Cronogramas semanais com objetivos simples nos planos de aula.	Linha de liderança e não de chefia, garantindo maior autonomia ao professor.

Fonte: Própria autora.

Nesse sentido, relatando a questão respondida pelos professores sobre se a atuação do gestor influencia o ensino na escola, todos os respondentes dizem que é frequente, que a presença do gestor escolar é fundamental para, conforme ALVES (2015, p. 87) “oferecer apoio à efetivação das ações, cabe a ele a liderança no planejamento, na orientação, no acompanhamento e na avaliação do trabalho pedagógico”.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública do interior do Ceará, uma escola intermediária quanto ao porte e a quantidade de alunos e funcionários. Porém, a partir da análise dos dados foi possível concluir que a gestão de pessoa é um ponto forte para se estudar na Administração, isso porque o trabalho que envolve diferentes pessoas e funções é muito complexo de se trabalhar.

Apesar da pesquisa ter sido feita em um ambiente escolar, a análise é compatível as demais instituições, sendo encontrada tal problemática dentro de outras organizações e de outros setores. Essa pesquisa servirá de auxílio para outras pesquisas que abordarão gestão de pessoas, principalmente dentro das escolas.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa identificou como é desenvolvido o trabalho em equipe na Escola Azarias Fernandes no município de Piquet Carneiro e verificou como se dar a participação da Gestão nesse processo, podendo constatar alguns fatores que desfavorece o desenvolvimento desse tipo de atividade na instituição.

A grande maioria desenvolve funções que gostam, sendo um fator bastante positivo para facilitar a atuação da gestão e o desenvolvimento do trabalho em equipe, o que gera uma estrutura integradora favorável para a atividade.

A gestão da escola é bastante eficiente, sendo muito elogiada por toda comunidade escolar. Ela age com liderança, respeito e compromisso, sempre buscando a interação e a participação de todos na condução da escola, sendo cada um considerado parte integrante de um conjunto necessário.

A minoria dos funcionários relatou ter passado por situações constrangedoras algumas vezes por parte de outros funcionários, entretanto a gestão, por possuir a liderança, atuou de forma justa e eficaz buscando resolver a problemática da melhor maneira. Porém cabe também ao líder conscientizar a todos da sua atuação e da afirmação da boa convivência que se faz necessária em cada setor.

É incontestável a importância da gestão e da participação eficaz de todos os membros que compõem uma equipe, onde um bom líder conduz as atividades desenvolvidas e consegue realizar de forma eficiente e eficaz as ações que devem ser praticadas, principalmente no que se refere a Gestão de Pessoas, a qual é uma área bastante delicada de atuar dentro da Administração, independente de qual setor.

O sucesso de uma escola “depende e está relacionado com a competência das pessoas que a compõe e com o fazer pedagógico.” (ALVES, 2015, p. 76). Lück (2009, p. 82) afirma “educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação das pessoas.”

Constata-se, por fim, que não é somente a infraestrutura escolar e os projetos nela desenvolvidos que fazem com que seja um sucesso, mas as pessoas que conseguem fazer o diferencial com suas ações e determinação diante dos obstáculos encontrados.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Herocilda de Oliveira. Eficácia escolar: estudo de caso em uma escola de educação básica em Pernambuco. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wpcontent/uploads/2015/04/HEROCILDA-DE-OLIVEIRA-ALVES.pdf>>. Acesso em: 20 maio. 2020.

ARAÚJO, Dourisete. Gestão Escolar, 2009. Disponível em: <<http://gestaoescola.blogspot.com/2009/12/lideranca-e-motivacao-na-gestao-escolar.html>>. Acesso em 16 de agosto de 2019.

BARDIN, Laurence. Análises do conteúdo. Lisboa: Ed. 70, 2009.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CROTI, A; IKESHOJI, E. A. B.; RUIZ, A.R. Gestão Escolar: Reflexões e Importância, 2014. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o/GEST%C3%83O%20ESCOLAR.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2019.

FABIANE, Fabiane. Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos, 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos>>. Acesso em 06 de maio 2019.

FERREIRA, A. B. de H.. Miniaurélio século XXI: o minidicionário da língua portuguesa. 4 ed. rev. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2000.

FRANÇA, Sulivan. Qual a importância da liderança para uma equipe?, 2017. Disponível em: < <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/qual-a-importancia-da-lideranca-para-uma-equipe> > Acesso em 28 de mar. de 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 2. Ed. Ver. Ampl. São Paulo: **Atlas**, 1991.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em 28 de ago. 2019.

LÜCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/gestao-participativa-na-escola-e-os-desafios-a-serem-alcancados/48709>> Acesso em 29 de ago. 2019.

MAGINN, M. D. Eficiência no trabalho em equipe. São Paulo: Nobel, 1996.

MARQUES, José Roberto. A importância do trabalho em equipe nas empresas, 2016. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-trabalhoem-equipe-nas-empresas/> > Acesso em 26 de mar. 2019.

MARQUES, José Roberto. Conheça os benefícios do trabalho em equipe, 2018. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conheca-osbeneficios-do-trabalho-em-equipe/> > Acesso em 26 de mar. 2019.

MARQUES, José Roberto. Liderança e trabalho em equipe: A importância de trabalhar em conjunto, 2014. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/lideranca-trabalho-equipeimportancia-trabalhar-conjunto/> > Acesso em 28 de mar. 2019.

MARQUES, José Roberto. Trabalho em equipe: Habilidade essencial para o mercado de trabalho, 2017. Disponível em :< <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/16-11-2014-como-fazer-citacoes-internet/> > . Acesso em 17 de mar. 2019.

PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/4093/1/HDMM19032018.pdf>
Acesso em 29 de ago. 2019.

PICOLI, Júlia. A importância da observação na pesquisa de tendências, 2010. Disponível em: < [http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202010/70823 A importancia da observacao na pesquisa de tendencias.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202010/70823_A_importancia_da_observacao_na_pesquisa_de_tendencias.pdf) >
Acesso em 28 de mar. 2019.

RICO, Rosi. O valor da equipe escolar, 2014. Disponível em: < <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/57/o-valor-da-equipe-escolar> > Acesso em 28 de mar. 2019.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, José Cláudio. Estudo de Caso: Metodologia e Epistemologia, 2016. Disponível em: < <https://joseclaudiorocha.jusbrasil.com.br/artigos/332690218/estudo-de-caso>>. Acesso em 28 de ago. 2019.

ROMUALDO, Jenifer Soares. Trabalho em equipe - Juntos somos muito melhores do que sozinhos, 2011. Disponível em: < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/trabalho-em-equipejuntos-somos-muito-melhores-do-que-sozinhos/10105> > . Acesso em 17 de mar. 2019.

SANT'ANNA, Dalmir. Como fortalecer o trabalho em equipe no sistema educacional, 20---. Disponível em: < <http://www.futuroeventos.com.br/conteudoblog/como-fortalecer-o-trabalho-em-equipe-no-sistema-educacional/> > Acesso em 28 de mar. 2019.

SANTOS, Marcos Pereira dos Santos. O trabalho da trindade pedagógica gestora no contexto educacional escolar da atualidade: algumas reflexões. Imagens da educação. Paraná, v.2, n. 2, p. 49-55, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Imagenseducacionais>**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

SANTOS, Virgílio F.M. Qual a importância do trabalho em equipe nas organizações?, 2018. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/qual-a-importancia-do-trabalho-em-equipe-nas-organizaes/> > Acesso em 26 de mar. 2019.

SOUZA, Ewerton de. Como inserir o trabalho em equipe entre os professores? , 2018. Disponível em: < <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2089/como-inserir-otrabalho-em-equipe-entre-os-professores> > Acesso em 28 de mar. 2019.

SOUZA, C. T. Equipes — estamos preparados? Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

ANEXOS

ENTREVISTA

NOME: Kaio Rodrigues Otaviano

FUNÇÃO: Secretário Escolar

01) Você gosta do cargo que ocupa?

 SIM NÃO

02) Você se sente um membro integrante de uma equipe?

 SIM NÃO

03) Você já foi constrangida por algum colega de trabalho ou por seu gestor?

 SIM NÃO

04) Você considera o seu gestor, chefe ou líder?

 CHEFE LÍDER

05) O que você faria de diferente da gestão escolar atual, se fosse o gestor? Caso você já seja gestor, qual a sua maior dificuldade?

Percebo na gestão atual um comprometimento com o desempenho e bons resultados dos alunos, mas falta um empenho maior em relação aos cuidados com o ambiente escolar, onde isso também influencia no aprendizado.

ENTREVISTA

NOME: Claudine Sales Ferreira Franco

FUNÇÃO: Diretora

01) Você gosta do cargo que ocupa?

SIM

NÃO

02) Você se sente um membro integrante de uma equipe?

SIM

NÃO

03) Você já foi constrangida por algum colega de trabalho ou por seu gestor?

SIM

NÃO

04) Você considera o seu gestor, chefe ou líder?

CHEFE

LÍDER

05) O que você faria de diferente da gestão escolar atual, se fosse o gestor? Caso você já seja gestor, qual a sua maior dificuldade?

Atualmente, nossa maior dificuldade está sendo trabalhar com a educação a distância EAD. Devido à pandemia do novo coronavírus, escolas de todo Brasil foram fechadas para preservar a saúde de estudantes e funcionários. Ao longo desses meses estamos numa luta constante, somando esforços para minimizar os prejuízos enfrentados por nossa comunidade escolar buscando viabilizar ferramentas para que crianças e adolescentes sigam aprendendo ainda que remotamente.

ENTREVISTA

NOME_Antonia Elma de Morais Ferreira

FUNÇÃO: Professora

01)Você gosta do cargo que ocupa?

SIM

NÃO

02)Você se sente um membro integrante de uma equipe?

SIM

NÃO

03)Você já foi constrangida por algum colega de trabalho ou por seu gestor?

SIM

NÃO

04)Você considera o seu gestor, chefe ou líder?

CHEFE

LÍDER

05)O que você faria de diferente da gestão escolar atual, se fosse o gestor? Caso você já seja gestor, qual a sua maior dificuldade?

A gestão escolar atual é maravilhosa, são pessoas compreensivas que apoiam seus professores e todos os envolvidos naquela instituição. Porém acho que algumas vezes se sobrecarregam devido as tarefas múltiplas, dessa forma acredito que poderiam pedir mais apoio do grupo.

ENTREVISTA

NOME: Luiz Alcântara Bezerra

FUNÇÃO: Professor

01) Você gosta do cargo que ocupa?

SIM

NÃO

02) Você se sente um membro integrante de uma equipe?

SIM

NÃO

03) Você já foi constrangida por algum colega de trabalho ou por seu gestor?

SIM

NÃO

04) Você considera o seu gestor, chefe ou líder?

CHEFE

LÍDER

05) O que você faria de diferente da gestão escolar atual, se fosse o gestor? Caso você já seja gestor, qual a sua maior dificuldade?

Criaria cronogramas semanais com objetivos simples e claros para cada disciplina. Desenvolveria metas objetivas para cada área. Tornaria o sistema de ensino menos burocrático, sem tanto papel. Usaria a tecnologia nos planos de aula e no preenchimento de diários.

ENTREVISTA

NOME: Josenira Alves Rodrigues

FUNÇÃO: Professora

01) Você gosta do cargo que ocupa?

SIM

NÃO

02) Você se sente um membro integrante de uma equipe?

SIM

NÃO

03) Você já foi constrangida por algum colega de trabalho ou por seu gestor?

SIM

NÃO

04) Você considera o seu gestor, chefe ou líder?

CHEFE

LÍDER

05) O que você faria de diferente da gestão escolar atual, se fosse o gestor? Caso você já seja gestor, qual a sua maior dificuldade?

Em primeiro lugar seguiria a linha de liderança e não de chefia, atuando sempre pautado em princípios e valores éticos, dando crédito à autonomia do professor, para que esse ministrasse suas aulas de acordo com a especificidade de sua turma. Lembrando que essas aulas teriam que seguir como base os documentos da educação, garantidos por lei.

