

Seminário Escolas Católicas, 1 a 3 de Setembro de 2010, Lisboa e Coimbra
Irene Arrimadas Gómez. Dpto. Innovación Pedagógica. Escuelas Católicas

**ALCANCEMOS UMA CULTURA ORGANIZATIVA DE
QUALIDADE NAS NOSSAS ESCOLAS CATOLICAS**

1. Planteamientos da organização: Cultura e política

A “cultura organizativa” é o conjunto de crenças, valores, rituais, mitos, sentimentos, estilos de trabalho e relações que distinguem uma organização das outras e que influem de maneira determinante no comportamento dos indivíduos e grupos a ela vinculados, já que estes encontram nesse conjunto de elementos as chaves a partir das quais interpretam a sua actividade e a sua posição na organização.

Para definir a cultura organizativa deve-se responder a três questões, que explicam a razão de ser da organização: quem somos, que queremos fazer e para onde vamos. Essa cultura impregnará a organização de tal forma que todas as pessoas que trabalham nela possam **madurar** e **desarrollar** o seu perfil profissional através do próprio desempenho das suas tarefas, fazendo que a própria organização seja portadora dessa identidade.

Además, a instituição deve explicitar quais são os valores que conformam a sua cultura organizativa. A partir daí a preocupação deve ser como fazer que em nossas organizações se vivam esses valores. Para isto há quatro linhas de actuação:

- A gestão do conhecimento: o conhecimento que brota, da interação dos diferentes membros. A organização deve aproveitar todo o conhecimento do seu pessoal. Como se solucionaram problemas anteriores. Essas soluções podem-se exportar para outros centros e instituições.
- Iniciativa: a direcção deve aportar e trasladar para a organização as inquietudes e projectos. A gestão do dia a dia não pode paralisar a iniciativa.
- Personalização: uma nova cultura deve investir muito tempo na dedicação às pessoas. A direcção deve conhecer as potencialidades e o caudal de conhecimento de cada um, e estabelecer planos de formação na medida das necessidades do pessoal.

- Riqueza colectiva: o valor da organização reside na complexidade e riqueza das relações e sinergias que se vão suscitando. Para isto é importante criar espaços para o diálogo e trabalho em equipa, eixo dos projectos de colaboração que se ponham em prática na organização.

2. Aspectos a ter em conta para o diagnóstico da cultura organizativa

A cultura da organização pode perceber-se de duas maneiras:

- Implícita: não expressada verbalmente; generada pelos costumes, hábitos, ideologias, etc.

- Explícita: expressada por escrito.

Para desenvolver uma adequada gestão da organização é necessário partir do diagnóstico do tipo de instituição em que se está trabalhando, e para isto podem-se diagnosticar os dez aspectos comuns que configuram toda a cultura organizativa:

- *MISSÃO, VISÃO E VALORES.*
- *ESTRUTURA ORGANIZATIVA:* Número de directivos ou responsáveis, assim como a maneira em que se organiza o trabalho de todo o pessoal da organização.
- *TIPO DE LIDERANÇA UTILIZADO:* Como percebem os **empleados** aos seus directivos.
- *MOTIVAÇÕES EMPLEADAS:* Que utiliza a organização para melhorar o rendimento dos trabalhadores (tipo de motivações e sanções).
- *NÍVEL DE COMUNICAÇÃO:* Que grau de comunicação se dá na organização (ascendente, descendente, horizontal, vertical, etc.).
- *IMPLICAÇÃO DOS TRABALHADORES:* Se se tem em conta ou não as opiniões dos trabalhadores na hora de tomar decisões.

- *FORMA DE FIXAR OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO:* Quem fixa os objetivos, se são aceites ou não pelo resto dos trabalhadores, e como é valorizada a consecução desses objetivos.
- *FORMAÇÃO:* Se a organização se preocupa ou não por formar os seus trabalhadores.
- *ESTRUTURA SALARIAL:* Se os empregados estão satisfeitos ou não com o seu salário, assim como os critérios que se seguiram para fixar os respectivos salários.

- *APROVEITAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS*: Se há possibilidades de promoção interna na própria empresa.

3. Chaves da cultura organizativa das escolas católicas: vivenciar un projecto educativo de qualidade a partir da sua identidade

A qualidade de qualquer tipo de organização passa pela definição da sua missão, visão e valores. A missão é a **concreción** da razão de ser, o projecto, a tarefa e os objetivos que tem a dita organização e que fundamenta a sua razão de existir.

A visão é a forma como cada organização deseja ser no futuro, realizar a sua missão, renovar-se e introduzir mudanças para adaptar-se às novas necessidades e desafios da sociedade.

Os valores são os referentes, princípios, expectativas e atitudes, implícitas ou explícitas, que configuram a cultura organizativa da organização, o clima de relações e o comportamento das pessoas pertencentes à mesma.

A configuração e aplicação do projecto educativo é o principal instrumento para lograr uma escola de qualidade. Sem projecto educativo não há educação, não se chega mais para lá da instrução. Esta é uma premissa aplicável tanto nos centros privados, incluindo os católicos, como nos públicos.

O carácter próprio da escola católica é o eixo de referência para definir a missão, a visão e os valores que encarnam os seus projectos educativos, já que o ideário cristão é imprescindível para educar a partir de uma determinada cosmovisão e modelo antropológico, axiológico, ideológico, ético e religioso da pessoa e da sociedade.

Neste carácter específico do seu ideário radica não só a qualidade educativa de um centro católico, mas também a sua própria razão de ser e a sua identidade como instituição educativa na sociedade. Sem estes traços distintivos da sua existência não seria necessária dentro do sistema educativo.

A missão da escola católica é educar a partir de uma visão humanista-cristã, dos valores do Evangelho, do diálogo fé-cultura-vida, aberto a todos, com relações cordiais e fraternas, com pluralidade e como serviço de interesse geral da Igreja à sociedade.

A sua visão, seus referentes e expectativas são converter-se numa escola de todas as inteligências, com itinerários pessoais de crescimento, escola sem muros e escola **encrucijada**,

escola para aprender ao longo da vida, escola sinal de vida aberta à transcendência, escola que aposta na pessoa, escola de valores, escola da cultura, escola em rede e solidária, escola de missão compartilhada, escola proactiva diante os desafios e problemas, escola humanizadora, escola comunidade educativo pastoral, escola da Igreja, etc.¹

Os seus valores são competência frente à competitividade, inclusão e acolhimento, construção da pessoa como globalidade, qualidade educativa centrada na pessoa, sentido da função social, de todos e para todos, crítica, personalismo, compreensão, interculturalidade, valores cristãos explícitos, interioridade, carismática.²

Seguindo os **planteamientos** do documento CEL3, entende-se que a cultura organizativa dos centros católicos se sustenta, entre outros, sobre estes factores:

- Levar à prática os fins próprios do ideário da escola católica (é dizer, sua missão).
- A liderança da equipa directiva em todos os aspectos que **conlleva** a direcção e organização de um centro educativo. Liderança como capacidade de guiar e arrastar a outros numa direcção: conseguir os objetivos da entidade. Em todo o grupo as funções da liderança devem estar abertas a todos os membros do grupo (Liderança distribuída)
- A existência de um projecto educativo comum, que materializa a identidade e objetivos da organização, e que tem como centro a educação nos valores do Evangelho.
- A implicação e formação de todos os integrantes da comunidade educativa.

É muito importante o grau de vinculação e compromisso da comunidade Educativa no projecto. O projecto necessita de uma Comunidade para sua realização. Por exemplo, um centro educativo será católico se tem uma Comunidade Cristã que o dinamize nos aspectos fundamentais relativos à missão.

- A planificação, selecção e formação do professorado segundo o perfil do formador cristão.
- Os níveis de participação e cooperação internos e externos no projecto

Compartido, e a qualidade das relações: professor-aluno, professor-família, professor-professor.

- A formação dos alunos nas novas competências segundo o estilo pedagógico humanizador.
- As crenças, atribuições e expectativas do claustro sobre a aprendizagem. Os centros educativos de qualidade centram o seu trabalho na consecução de um projecto de escola e sociedade com

referência a determinados valores morais, éticos e religiosos, que tem por eixo a educação integral do aluno.

- A inovação, criatividade, e a capacidade de adaptação às mudanças do cenário educativo, sobretudo através da auto-avaliação como uma ferramenta do trabalho habitual. Assim se gera uma cultura organizativa de auto-avaliação e melhoria contínua, que nos faz reflexionar sobre como estamos respondendo ao ideário e projecto educativo.

Algumas das chaves para desenvolver estes factores nas escolas católicas podem ser:

□ MISSÃO, VISÃO E VALORES

Os centros educativos de qualidade centram o seu trabalho na consecução de um projecto de escola e sociedade com referência a determinados valores morais, éticos e religiosos e o materializam num projecto educativo inspirado no humanismo cristão, com uma visão transcendente da pessoa, aberto e flexível ao universo cultural de cada momento. Este projecto educativo tem que ser assumido por toda a comunidade educativa, e tem por eixo a educação integral do aluno comprometida com a experiência religiosa.

□ EDUCAÇÃO RELIGIOSA PARA LÁ DO CURRÍCULO

Esta dimensão imprescindível para a formação integral, não reduzido ao âmbito do privado, necessita ir mais **allá** das competências sobre cultura religiosa, e estabelecer um verdadeiro diálogo entre fé e cultura para superar a dialéctica entre religiosidade e espiritualidade. Para mais, como a escola não é católica só porque há classes de religião, há que cuidar especialmente o clima, o estilo de relação, as celebrações e festas, a ambientação do centro, a atenção aos tempos litúrgicos, a proposta de modelos de vida crentes, a existência de grupos de aprofundamento da fé e de catequese, as actividades de voluntariado e acção social, os projectos com ONG's, etc.

□ INCLUSÃO E ACOLHIMENTO

O sistema de valores da escola católica transmite-se por meio do conjunto de estruturas, normas, crenças, relações e emoções, ritos, estilos de trabalho, etc. que a distinguem de outros tipos de organizações educativas. Neste sentido, a escola católica de qualidade valoriza, cuida e faz participantes do seu desenvolvimento toda a comunidade educativa, através da criação de um clima **cálido** e um alto grau de comunicação, participação e compromisso entre o aluno, o centro e suas famílias.

Além disso fomenta-se a estabilidade das equipas educativas, junto com uma grande autonomia pedagógica, organizativa e de gestão dos centros, onde a tomada de decisões se faz desde critérios evangélicos. Essa autonomia do centro gera atitudes proactivas nas equipas directivas e nos professores porque potencia a tomada de decisões criativas, a procura de novas soluções e a consecução de uma melhor adaptação a novas realidades e problemas. Además, se pone en práctica um estilo pedagógico participativo através da metodologia didáctica e a organização de espaços e tempos.

□ PROJECTO EDUCATIVO ASSUMIDO PELA COMUNIDADE EDUCATIVA

O projecto educativo do centro é o eixo estruturador de toda a acção educativa, e por isso deve ser assumido e renovado pela comunidade educativa para que não se converta num “currículo de armario fechado”, para dotá-lo de coerência e funcionalidade. A autonomia do centro é condição indispensável para elaborar e implicar de forma proactiva as famílias, os alunos e os educadores no projecto educativo e para adequá-la ao contexto social e cultural do centro.

Tanto no desenho, desenvolvimento e revisão do projecto educativo devem considerar-se como processos progressivos e dinâmicos, no que é fundamental dar **cabida** à implicação das equipas educativas. É imprescindível realizar este processo com vista à la “funcionalidade” do projecto, isto é, que as suas propostas possam ser materializadas nas aulas. Os centros educativos de qualidade são capazes de repensar os seus projectos educativos **en clave** de comprovar que podem fazer um caminho de ida e volta do abstracto ao concreto da aula e do día a día aos grandes principios estabelecidos no **Carácter Próprio**.

□ LIDERANÇA DA EQUIPA DIRECTIVA

A liderança das equipas directivas de qualidade está baseada no seu compromisso com o ideal, na sua estabilidade, e nas funções de comunicação, coordenação, motivação e avaliação, a partir de uma orientação formativa e pedagógica, e não só de control, para que se revele o talento de cada pessoa que integra a sua equipa de trabalho. Além disso, estes directivos cuidam das relações pessoais para lograr trinómio “felicidade-implicação-qualidade”; estabelecem um diálogo reflexivo entre professores, alunos, famílias, etc.; promovem e utilizam canais eficazes de comunicação e avaliação; estão atentos às iniciativas e ao trabalho em equipa; criam ambiente positivo; dirigem de maneira imaginativa os seus recursos humanos; e melhoram e potenciam a inovação educativa porque valorizam o grupo.

□ IMPLICAÇÃO DOS PROFESSORES

Nos centros de qualidade é necessário atender especialmente às necessidades formativas do pessoal docente, e para isto se elabora um plano de selecção e formação a curto, médio e longo prazo, que contempla três âmbitos: académico (formação em novas metodologias, aprendizagem das novas competências, etc.); ético e social (formação em novas competências para a transmissão de valores e competências sociais); e directivo (configuração da cultura organizativa do centro e coesão do grupo como equipa de trabalho, capacidades directivas, etc.). Esta formação capacita os professores para desempenhar um triplo papel na educação dos alunos: personalizante, socializador e competencial (de formação nas competências que a sociedade pede).

Nos centros de qualidade, a planificação, selecção e formação dos professores realiza-se com o seguinte perfil:

1. Comprometido com o projecto educativo.
2. Com esperança pela vida e todo o humano.
3. Com pensamento autocrítico.
4. Que seja professor mediador (não instrutor) das aprendizagens de seus alunos.
5. Criativo, com capacidade de desenhar os seus próprios recursos didácticos.

6. Que relacione conhecimento e vida.
7. Com um novo sentido da “autoridade” (não autoritarismo).
8. Con capacidade para trabajar en equipo. El agente educativo es el claustro como comunidad de docentes que asume un proyecto educativo y lo concreta en su labor docente en el aula.
9. Com capacidade de aprendizagem (emocional, intelectual, ético).

□ COMPROMISSO FAMILIA-COLEGIO

Nos centros com qualidade educativa facilita -se a cooperação entre as famílias e os centros escolares, entre outras razões, pelos múltiplos efeitos positivos que **conlleva** tanto para ls alunos como para os pais, professores, o centro escolar , por supuesto, a comunidade em que **se asienta**. Neste sentido, os pais padres têm um papel relevante ena mudança e transformação dos centros educativos, e os efeitos da sua colaboração repercutem especialmente nos mesmo docentes, já que os pais consideram que os mais competentes são aqueles que trabalham com a família.

Mas essa colaboração implica necessariamente discernir entre as funções educativas que se atribuem aos professores, aos pais, uns e outros, assim como **cuáles se consideran que son compartidas**. Em concreto, os pais, sendo os primeiros encarregados da educação de seus filhos e filhas, se **decantan** maioritariamente pelas que fazem alusão ao ensino de valores, habilidades sociais e convivência no seio familiar; e os professores se reservam maioritariamente aquelas que fazem referê ao ensino de conhecimentos, estratégias educativas e valores. Mas ambos confluem num objetivo comum: a educação integral da criança. Ainda que estas funções num primeiro momento parece que não confluem, é fundamental oferecer à criança modelos educativos coordenados escola- família que estejam mencionados num Plano de Acção Familiar incluído no Projecto Educativo de o Centro.

□ TUTORIA E ORIENTAÇÃO COMO BASE DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

Um dos eixos fundamentais para lograr a educação integral dos alunos baseia-se no cuidado das tutorias, onde se harmoniza o papel da educação da inteligência e da vontade, com a necessária formação da consciência moral. La tutoria é o emblema do projecto educativo católico, onde se harmoniza o académico e a formação integral em valores. Outro dos eixos é a função orientadora, como motor da renovação pedagógica, a atenção à diversidade, à prevenção de problemas de aprendizagem e a coordenação da função tutorial.

□ ATENÇÃO PREFERENCIAL AOS MAIS DESFAVORECIDOS

Os centros de qualidade deendem o princípio de igualdade para dar a cada aluno a atenção educativa que necessite, sem renunciar à qualidade, e poem em marcha um modelo de atenção à *individualidade* basado em 10 critérios:

- **Inclusividade** e opção preferencial pelos marginais.
- Interdependência dos distintos tipos de medidas de atenção à diversidade.
- Grande autonomia pedagógica para a sua aplicação.
- Contextualização de cada medida a partir da realidade de cada centro.
- Recursos organizativos e curriculares: agrupamentos flexíveis, reforço e apoios, **desdobles**, planos de convivência, políticas de acolhimento, etc.
- Potenciar a função tutorial e a orientação escolar.
- Coexistência de medidas paliativas, ou de intervenção, como de medidas preventivas, mas priorizando as preventivas.
- Verticalidade na sua aplicação e desenvolvimento: desde **EI a ESO**.
- Informação e formação dos professores, alunos e famílias, antes de aplicar as medidas.
- Abertura à investigação em acção, criação de comunidades de aprendizagem, e facilitação de intercambio de experiências **exitosas** com apoio das Administrações educativas.

□ FORMAÇÃO NAS DENOMINADAS NOVAS COMPETÊNCIAS

Para fazer frente às graves carências que possui o sistema educativo, como são, entre outras:

- a primazia dos conhecimentos e esquecimento do desenvolvimento das capacidades

intelectuais, sociais e emocionais;

- o desenvolvimento da motivação extrínseca (resultados académicos) frente à intrínseca (desejo e prazer por aprender);
- critérios de avaliação centrados na reprodução de conteúdos, esquecendo os processos cognitivos e metacognitivos;
- metodologías didácticas directivas e expositivas, (sem apenas participação de los alumnos),
- etc.;

os centros de qualidade, partindo do cumprir o currículo oficial, insistem na formação dos alunos nas “novas” competências, como por exemplo:

- “aprender a aprender”, para gerar conhecimento permanente de maneira autónoma;
- com uma nova visão das “matérias instrumentais” baseada em projectos de leitura compreensiva, em metodologías **novedosas** para o ensino das matemáticas, no uso das TIC para adaptar o ensino ao ritmo de cada aluno; etc.;
- no ensino de idiomas estrangeiros e na criação de centros plurilingues (com apoio legislativo, formativo e financeiro);
- na promoção da “dimensão europeia” para fortalecer nos alunos o sentido da identidade europeia e fazer compreender o seu valor;
- na “educação para a cidadania e os direitos humanos” baseada no desenvolvimento de valores éticos, democráticos, de participação, de abertura à transcendência, e assumindo responsabilidades sociais, sempre conforme com o projecto educativo do centro
- etc.

□ AVALIAÇÃO PARA UMA MELHORIA CONTÍNUA

As escolas de qualidade fomentam a cultura de avaliação interna e externa do centro, dos alunos e a prática docente para a melhoria contínua. Esta avaliação centra-se no projecto educativo, nas ideias e valores que transmite, e na cultura organizativa. Esta avaliação permite-lhes dar uma resposta adequada às necessidades da sociedade

actual, e para que desde aí se articule toda a gestão e organização do centro, dando lugar a um adequado clima emocional no centro.

Estes processos de avaliação insistem especialmente na preparação profissional dos docentes e da equipa directiva, e na revisão da sua tarefa. É importante tanto a auto-avaliação como a avaliação externa, por medio de entrevistas, observação de classes, revisão por outros docentes, etc.

Por último, não se pode esquecer a importância da avaliação contínua do aluno nos aspectos académicos e competenciais (habilidades, atitudes, auto-conceito, etc.), sendo fundamental explicitar os critérios de avaliação e promoção dos alunos como factores de motivação e esforço. Todos estes **rasgos** que se acabam de propor devem ser desenvolvidos desde a diversidade de contextos, ritmos, criatividade, e visão que tem cada centro e suas equipas educativas, e assumindo que estes **estándares** não são facilmente avaliáveis, mas respondem ao nosso compromisso para o **logro** de uma cultura organizativa de qualidade.

4. Importância da gestão de pessoas e o trabalho em equipa

4.1. Mudança no paradigma docente

Esta cultura organizativa para as escolas católicas está pedindo novas formas de organização do trabalho educativo. Não podemos continuar funcionando com os mesmos padrões de antes. Devemos inovar para mudar. Sobretudo, esta mudança pedagógica requiere o desenvolvimento de novas formas de interacção professor-alunos no processo de ensino-aprendizagem, que se complica ante a enorme diversidade nas aulas, os problemas de aprendizagem e de conduta, a deficiente implicação dos pais, a instabilidade do sistema educativo, **e um largo etc.** Po tanto, nestes momentos, os professores, mais que nunca, devem exercer a sua liderança do processo **de ensino a aprender**, e a reflexão sobre a sua própria prática, e cujas renovadas funções não pode exercer sozinho, se não quer terminar em fracaso. Esta mudança de paradigma pode resumir-se no seguinte quadro:

Evolução do Paradigma Docente	
Desde o Modelo Tradicional	Para o Modelo Renovado
Profesor como instructor	Profesor como mediador del aprendizaje
Énfasis en la enseñanza	Énfasis en el aprendizaje
Aplica recursos didácticos hechos	Diseña sus recursos didácticos
Didáctica unidireccional (exposición)	Didáctica bidireccional (investigación)
Verdad y acierto como base del aprendizaje	Utiliza el error como fuente de aprendizaje
Poca autonomía del alumno	Fomenta su autonomía
Uso de las TIC al margen de la programación	Uso de las TIC integrado en el currículo
Profesor aislado	Trabajo en equipo

4.2. ¿Necessitamos trabalhar em equipa?

O trabalho em equipa converteu-se numa necessidade cada vez mais importante dentro das organizações. A exigência de responder com celeridade às mudanças do ambiente obrigou as escolas a buscar novas formas de organizar-se. Hoje em dia é praticamente impossível que um professor isolado consiga alcançar os objetivos educativos estabelecidos. A consecução de objetivos **retadores** exige trabalhar em equipa com distintos companheiros, departamentos ou áreas. Por tudo isto, o trabalho em equipa apresenta distintas vantagens:

- Permite alcançar níveis de produtividade mais elevados.
- Reforça o compromisso dos professores para uma meta comum.
- Ajuda a melhorar as habilidades pessoais.
- Favorece a aprendizagem dos membros da equipa, aprendendo uns com os outros.

- Contribue a reforçar a motivação das pessoas quando o funcionamento da equipa é adequado.
- Aporta flexibilidade organizativa.

Por supuesto, o trabalho em equipa não está isento de certos requisitos e de dificuldades em alguns casos os quais iremos analisando como superará-las ao longo de esta apresentação.

4.3. Para cada missão, um tipo de equipa

Uma equipa directiva, um colegio, uma equipa de departamento, etc., cada um é diferente e requiere níveis de coordenação distinta com cada uma das áreas da organização. As necessidades organizativas e a missão da equipa determinam as tipologías. Segundo a sua estrutura, podemos identificar quatro grandes grupos:

- *Equipas de trabalho*, as que os seus membros participam a 100% do seu tempo. São Estaveis e bem definidas.
- *Equipas paralelas*, formadas por pessoas de diferentes departamentos, cuja finalidade é trabalhar aspectos pontuais da organização. Estão em “paralelo” à estrutura formal. Um claro exemplo são os Círculos de Qualidade ou de Melhoria Continua.
- *Equipas de projecto*, cuja principal característica é estar limitados no tempo e formar-se em torno a um objetivo concreto em duração e conteúdo.

Um dos casos máais evidentes são os projectos de consultoría.

- *Equipas de direcção*, cujo papel mais importante é que coordenam equipas e marcam **pautas** à organização.

As equipas de trabalho são organizações integradas por um grupo de pessoas que têm un objetivo comum e trabalham coordenadamente para alcançá-lo. As equipas caracterizam-se normalmente por seu objetivo. Por ser organizações sociales, nas equipas desenvolvem-se normas e **pautas** de comportamento que podem ajudar a equipa a conseguir o seu objetivo.

Toda a equipa requiere a realização de um trabalho colectivo de cuja consecução todos são responsáveis: dito trabalho é o resultado de unir as aporções de todos os seus membros.

Não se deve confundir uma equipa com um grupo de pessoas, nem sequer com grupo de pessoas que se reúne com regularidade para trabalhar: todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas.

As principais diferenças apresentam-se no seguinte quadro:

GRUPO	EQUIPA
. Existe um só interesse comum	Tem uma meta definida
O trabalho distribui-se em partes iguais.	O trabalho distribui-se com base nas habilidades e capacidades pessoais.
Quando alguém termina a sua parte, pode sair.	Cada membro da equipa está em comunicação com os outros para assegurar resultados.
Pode existir ou não um responsável ou coordenador.	Existe um coordenador que realça os avanços , comunica dificuldades, mostra avanços parciais a toda a equipa.
Os êxitos julgam-se independentemente para cada membro.	Os êxitos são méritos de toda a equipa
Não existe necessariamente um nível de compromisso.	Existe um alto nível de compromisso, pois cada membro da equipa realiza o melhor esforço para os resultados.
Uma vez terminado o trabalho, entrega-se para incluirlo en el informe , mas não existe obrigação de ajudar a outros.	Se alguém termina uma parte procura-se ajudar a outros ou novas tarefas mesmo se o trabalho não está terminado.
As conclusões são pessoais, podem existir várias.	As conclusões são colectivas.
Os integrantes tornam-se especialistas no tema que investigam, mas ignorantes no contexto.	Todos os membros desenvolvem novas experiências de aprendizagem.
Não existe a prática de valores de integração.	Existe a prática dos valores de: honestidade, responsabilidade, liderança, inovação e espírito de superação pessoal.
Não é necessária a auto avaliação.	A auto avaliação está ao longo de todo o trabalho de equipa.

Fonte: Dolan, S.: Los 10 Mandamientos de la Dirección de Personas, Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 117

Según Peter Drucker, el gran gurú del management, “la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos de trabajo”.

Efectivamente, as equipas de trabalho têm importantes vantagens, entre as quais destacamos as seguintes:

- Maior motivação
- Níveis de produtividade mais elevados
- Compromisso comum com as metas
- Melhoria das habilidades pessoais.
- Flexibilidade organizativa.

4.4. Atitudes necessárias para trabalhar em equipa

Há pessoas a quem é especialmente difícil trabalhar de forma conjunta e coordenada com os outros. Na maioria dos casos, estas atitudes ou habilidades se podem aprender, ainda que haja casos excepcionais em que, por traços de personalidade, o trabalho em equipa não resulta recomendável. As atitudes básicas para trabalhar adequadamente em equipa são as seguintes:

- **Crer na equipa:** é imprescindível estar convencido de que o trabalho em equipa é útil e eficaz, de que é possível alcançar objetivos que individualmente seriam inalcançáveis. Também há que creer firmemente nas possibilidades de aprendizagem e melhoria pessoal e profissional que supõe trabalhar conjuntamente com outros para alcançar um objetivo.
- **Humildade:** para que o trabalho da equipa seja fluido e se possam tomar decisões de forma eficaz é necessário que os membros da mesma estejam dispostos a aceitar outros pontos de vista, a reconhecer o valor das opiniões e raciocínios alheios e inclusivamente a apoiar a maioria ainda que à custa da própria opinião.
- **Optimismo:** é importante ser capaz de infundir ânimo aos membros da equipa, evitando atitudes derrotistas. Não se trata de um optimismo inconsciente mas de aportar sempre uma visão positiva das situações, inclusive dos obstáculos.

- **Confiança:** ser capaz de gerar confiança na própria capacidade técnica e também a própria honradez e sinceridade. Também, no sentido inverso, há que ser capaz de confiar nos outros, no seu compromisso e na sua competência técnica.

- **Equilíbrio emocional e autocontrol:** no seio da equipa produce-se uma relação social entre os membros, relação que pode estar mediatizada por questões pessoais e emocionais. É muito importante ser capaz de manter o ânimo sereno ante a pressão ou as explosões emocionais de outros, semeando paz nos conflitos, reduzindo e minimizando possíveis confrontos pessoais e tratando de conduzir os debates ao âmbito racional.

4.5. Constituição da equipa e posta em marcha

Os aspectos a ter em conta são os seguintes:

1. Definição da missão, os objetivos e as metas parciais.
2. Seleção dos membros da equipa.
3. Manter reuniões para conhecer-se e transmitir a missão, objetivos e tarefas da equipa.
4. Estabelecer um conjunto de normas e regras, como calendário de reuniões, tomada de decisões, papel de cada participante, sistema de resolução de conflitos, etc.

4.6. Desenvolvimento da equipa. Ciclo construtivo de uma equipa

Uma equipa, **en tanto** que organização integrada por pessoas que tomam decisões, vai mudando na medida em que se conseguem objetivos e se acumulam experiências de trabalho em comum.

As fases clássicas do desenvolvimento de uma equipa são:

- a. **Formação:** nesta fase, os membros da equipa se conhecem entre si e tratam de estabelecer critérios de permanência na equipa e conseguem entre eles acordos básicos sobre expectativas comuns.
- b. **Debate:** nesta fase se vão tomando decisões para resolver problemas e chegar a uma definição dos objetivos.
- c. **Organização:** os membros da equipa definem algumas regras de funcionamento para poder alcançar a sua missão.
- d. **Resolução:** nesta fase, a gente trabalha colaborando entre si para cumprir os objetivos da equipa. A experiência de conseguir os resultados reforça a união da equipa.

fase	Formação	Debate	Organização	Resolução
Processo	Desenvolvimento de confiança	Comunicação	Coordenação	Colaboração
Resultado	Coesão	Decisão	Plano de acção	Producto colectivo

4.7. As reuniões de equipa

É responsabilidade do líder da equipa velar por manter o interesse e a eficácia das reuniões. Ainda que não existam regras fixas a este respeito, sim é possível apresentar algumas orientações de sentido comum:

1. O tempo dedicado à preparação da reunião há-de ser, pelo menos, igual ao tempo dedicado à mesma reunião. Para que esta condição seja factível, é necessário que a convocatória da reunião se faça pelo menos com 24 horas de antecedência. Na dita convocatória deve-se incluir a informação necessária para que os participantes possam prepará-la.
 2. As reuniões devem ter uma hora fixa tanto para começar como para terminar. É especialmente importante ser disciplinado na hora de terminar as reuniões, por respeito ao tempo dos outros.
 3. As reuniões hão-de contar com uma ordem do dia clara e bem pensada. Deve realizar-se uma previsão do tempo que se dedicará a cada assunto.
 4. Há que encontrar as condições óptimas de espaço, iluminação e silêncio para fomentar a atenção dos participantes. Os móveis, a entrada de pessoas quando a reunião já tem começado ou outro tipo de interrupções podem perturbar a atenção e prolongar desnecessariamente o tempo requerido para a reunião.
 5. No decorrer da reunião, o líder deve conceder a palavra e manter a ordem das intervenções. O secretário, por sua parte, tem de registar nas actas tudo o que é dito na reunião.
- Apresenta-se um quadro que apresenta de forma esquemática as tarefas a realizar antes, durante e depois de uma reunião de trabalho, para assegurar a sua eficácia.

ANTES	DURANTE	DEPOIS
Ordem do dia detalhado	Definir regras de juego	Redigir a acta de trabalho que incluia:
Objetivos claros	Manter a ordem das intervencões	Temas tratados Decisões tomadas Responsável
Tiempo límite	Dinamizar a equipa	E fecho da reunião