GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO: uma análise das propostas participativas no desenvolvimento das políticas públicas educacionais

PEOPLE MANAGEMENT IN EDUCATION: an analysis of participatory proposals in the development of public educational policies

Bruno Matheus Vicente de Medeiros¹

Lubercia Saraiva Alvares dos Prazeres²

RESUMO

O objetivo desse artigo é abordar a gestão de pessoas na educação, a qual ainda não se tornou uma prática efetiva no âmbito escolar, pela hierarquia administrativa, prevalecendo o gerenciamento de regras, na maioria das vezes não compartilhadas com toda equipe pedagógica. Para o desenvolvimento do referencial teórico utilizou-se um levantamento bibliográfico em livros e artigos, cujos tópicos foram: gestão da educação e gestão escolar; gestão de pessoas num enfoque participativo e estratégias de articulação na escola na gestão de pessoas que darão sustentação à escola eficaz. Concluindo, foi possível entender como a gestão de pessoas na educação poderá fortalecer a instituição escolar e alcançar o êxito planejado, articulando-se a dimensão gestão de pessoas num enfoque participativo e estratégico e cujas estratégias utilizadas darão sustentação a este fortalecimento intencional.

Palavras chave: Gestão, pessoas, educação, democracia.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to address the management of people in education, which has not yet become an effective practice in schools, the administrative hierarchy, the prevailing management rules, most often not shared with all teaching staff. To develop the theoretical framework used is a bibliography of books and articles whose topics were: management education and school management, people management and a participatory approach in school articulation strategies in the management of people who will support the school effectively. In conclusion, it was possible to understand how people management can

---

¹ Bacharel em Direito pela Faculdade Integrada Barros Melo; Pós graduado em Gestão e Docência no Ensino Superior; Mestrando em Ciências jurídicas pela Universidad Del Sol; Presidente da Comissão de Processo Judicial Eletrônico da OAB Subseção Olinda-PE; Advogado. Email: bruno.m09@outlook.com

² Bacharel em Direito pelo Instituto de Ensino Superior de Olinda; Pós -graduada em Direito Público pela Faculdade INESP; Mestranda em Ciências Jurídicas pela Universidad Del Sol; Advogada. Email: luberciasaraiva@hotmail.com

strengthen education in the school and achieve success plan, articulating the extent of people management in a participatory and strategic approach which will support the strategic use this strengthening intentional.

Keywords: management, people, education, democracy.

1. INTRODUÇÃO

Uma educação comprometida com a formação integral do ser humano deve adotar procedimentos facilitadores que permitam a construção de identidades crítico reflexivas portadoras de autonomia intelectual, política, social e cultural fortemente alicerçadas nos princípios de igualdade, de justiça e de solidariedade humana. Isso pressupõe que todas as crianças, jovens, adultos, homens e mulheres ao buscarem a escola encontrem um contexto que os permita construir competências e habilidades, qualificando-os para o trabalho, mas, sobretudo, preparando-os para a vida.

A gestão da educação é compreendida como um instrumento capaz de contribuir para que a escola cumpra sua função social. Para que isso ocorra, ela deve atender às demandas sociais da educação, em uma perspectiva global, sem deixar de considerar os problemas e as necessidades da comunidade local e regional.

A gestão escolar pode ser vista tanto a partir de uma ótica fragmentada e centralizadora quanto de uma ótica descentralizadora, democrática e sistêmica, sendo que o reconhecimento da gestão escolar democrática pauta-se em um conjunto de procedimentos e ações que introduzem na escola movimentos, tais como a participação de professores, alunos, pais, funcionários e comunidade. Nesta perspectiva há que se considerar a unidade escolar como o locus no qual as políticas públicas se transformam em realidade e adquirem concretude.

Necessariamente este câmbio ocorre por meio da ação da gestão local que, ao fazer uma releitura reflexiva, dialógica e participativa das leis, normas e diretrizes que emanam do poder central, busca criar um contexto educativo plural, democrático, propício, para que todos que dele participem possam construir verdadeiramente aprendizagens significativas.

Diante disso, o objetivo geral desse artigo é abordar a gestão de pessoas na educação e os objetivos específicos são: relacionar a gestão da educação e gestão escolar; abordar a

gestão de pessoas num enfoque participativo e citar estratégias de articulação na escola na gestão de pessoas que darão sustentação à escola eficaz.

A escolha desse assunto deve-se à análise das possibilidades da gestão de pessoas na educação como uma prática educativa comprometida com a construção coletiva e organizacional da instituição, sintonizada ao projeto político pedagógico, tendo como referencial os pressupostos teóricos que colocam em plano de relevância a capacidade participativa do sujeito social na construção e na melhoria da qualidade do ensino público.

O tema exposto nesse trabalho torna-se importante, pois o comprometimento com uma escola pública de qualidade redundará na democratização da gestão e na valorização da função docente. Isso significa um novo padrão de gestão de pessoas na educação, que tenha como eixo uma educação pública de qualidade, socialmente discutida e construída em processos participativos e democráticos, incorporando experiências que permitam acumular conhecimento e saberes capazes de promover a formação de novos cidadãos críticos, reflexivos, participativos e, acima de tudo, comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Este artigo propõe-se a contribuir de forma crítica, com o debate sobre a gestão de pessoas na educação, na medida em que coloca em pauta as temáticas centrais da atualidade educacional.

Para o desenvolvimento do referencial teórico utilizou-se um levantamento bibliográfico em livros e artigos, cujos tópicos foram: gestão da educação e gestão escolar; gestão de pessoas num enfoque participativo e estratégias de articulação na escola na gestão de pessoas que darão sustentação à escola eficaz.

A gestão de pessoas na educação deve mostrar, claramente, que as suas dimensões devem estar articuladas no atendimento às múltiplas e diversificadas demandas da sociedade e que o processo de construção do conhecimento, no âmbito escolar, implique necessariamente no exercício de práticas que constroem a cidadania.

2. GESTÃO DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Conforme Ferreira (2006), o termo gestão vem do latim (*gestio-onis*) e significa ato de gerir, gerência, administração. Daí ser a gestão um processo coletivo coordenado pelo diretor da escola e que envolve, sobretudo, a participação da comunidade e suas lideranças.

Conforme Ferreira e Aguiar (2005, p. 306-307):

seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos, uma educação com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças comprometidas com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam independente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Sobre a mesma temática, Sacristán (1999), apresenta a maneira pela qual compreende a gestão escolar, argumentando que ela constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência:

- a) o cruzamento de intenções reguladoras;
- b) o exercício do controle por parte da administração educacional;
- c) as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho;
- d) as legítimas demandas dos cidadãos de terem um interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva desse serviço educativo.

Ao abordar o tema “a escola sua articulação com a gestão e a política educacional”, Vieira (2004, p. 141), comenta que, na última década a escola tornou-se foco da política educacional para que ela pudesse adequar-se as demandas da sociedade do conhecimento e cumprir a sua função social. Para isso é necessário retomar a constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania e revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício dessa função político e social.

Machado (1999), considera que o processo de globalização tem como componente central de inovações tecnológicas com base na microeletrônica. Tais inovações foram propiciadas pelo surgimento de um novo sistema de conhecimento, que se acentua na década de 90 com o descobrimento de cinco áreas do conhecimento.

Na compreensão da estrutura atômica e molecular da matéria, permitindo-se na produção de novos materiais sintéticos, na química, com a obtenção de substâncias com propriedades pré-definidas, no estudo dos fenômenos elétricos que ocorrem nos corpos sólidos e gases, ensejando o aparecimento da eletrônica, no domínio no núcleo atômico, dando origem a exploração da energia atômica e no plano da matemática, abrindo amplas perspectivas para a automatização. A atual revolução científico-técnica manifesta-se no campo da microeletrônica, com formidáveis resultados como a informática, as máquinas numéricas e a robótica. Evidencia-se também no campo da microbiologia, dando origem a nova pesquisa biotecnológica e no campo energético, com a engenharia nuclear (ibid, p. 170).

Machado (1999), ao abordar o tema “Educação e os desafios das novas tecnologias”, parte do princípio de que são as necessidades da produção material que estimulam o desenvolvimento progressivo e inter-relacionado da ciência e da técnica, convertendo a própria produção e, um processo tecnológico. A atividade de conhecimento se faz presente na organização de trabalho, mediando as relações entre capital e trabalho.

O taylorismo e o fordismo, intrinsecamente, aportaram organizações de trabalho autoritárias. As inovações organizacionais subvertem este modelo, trazem formas mais participativas, integradas, rurais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis, mas não significam que sejam, por isso, democráticas, ainda que constituam patamares superiores que favoreçam o aperfeiçoamento do trabalho humano (ibid, p. 175).

Conforme Salerno (1999), o problema é como permanecer em um mercado marcado pela instabilidade, pela concorrência e pela coexistência de formas diferentes de padrões tecnológicos e sua difusão.

O novo padrão exige que o indivíduo tenha capacidade de analisar e interpretar, e se for necessário, corrigir e defender essa nova postura perante as instâncias superiores. Há necessidade de educar o indivíduo para enxergar os problemas de empresas em horizontes geográficos temporais mais amplos do que no mercado (RATTNER, 1999, p. 82).

Analisando as mudanças na qualificação do trabalhador, tendo em vista a progressiva incorporação da ciência e a tecnologia a produção econômica, Oliveira (1991) argumenta que se torna irrelevante a formação profissional específica, cedendo lugar a uma exigência de formação de mão-de-obra detentora de maiores conhecimentos gerais. Segundo a autora, isso significa que as empresas estão a exigir de seus trabalhadores maior nível de escolarização transmissora de um saber geral.

Oliveira (1991), comenta que a política educacional do Estado brasileiro:

ao longo das últimas décadas, tem minimizado a importância da educação e desqualificação, e o compromisso com a democratização do ensino, tendo em vista o empobrecimento da educação. Apesar disso, o estado necessita do ensino que prepara a força de trabalho, representando assim, os interesses patronais e promovendo o aligeiramento da educação escolar das classes populares (ibid, p. 110).

Oliveira (1991), ainda reporta a evidência de mudanças comportamentais como a capacidade de resolver problemas e de trabalhar em equipe, buscando evoluir com o mesmo ritmo de automação.

Saviani (1999), afirma que foi a partir do início da gestão Collor de Mello em 1990, com o lema “Brasil novo”, que o governo priorizou a adesão do país ao mercado globalizado

pelo capital financeiro internacional, ao qual se subordinam as políticas de modo geral, e especificamente a política educacional.

Nessa perspectiva, Cury (2004), considera que a construção de uma cidadania ativa já alcançou avanços importantes no aspecto da lei, como resultado da mobilização e lutas de setores da sociedade civil organizada e comprometida com a construção de uma nação menos desigual e mais justa.

Assim, podemos recordar que, há tempos, a lei colocava em plano de igualdade o contribuinte negro e branco, ampliando a cidadania com o reconhecimento dos direitos civil, sociais, e culturais. Para Cury (2004), a prática social da construção da cidadania, mesmo considerando os avanços obtidos, ainda encontra limites no âmbito dos grupos organizados e grandes dificuldades junto aos grupos não-organizados.

3. GESTÃO DE PESSOAS NUM ENFOQUE PARTICIPATIVO

Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, assim conceitua Fleury e Fisher (1992) a expressão gestão de pessoas.

A gestão de pessoas implica tecer comentários sobre o clima organizacional, há vista que este ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar (em diversos níveis) ou adotar a opção política de alienar-se do processo educacional, com uma postura aparentemente neutra (MANSANO, 2010).

Bordignon e Gracindo (2004, p. 171), ditam as regras para se estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em ali estar:

- a) a finalidade e os objetivos estejam claramente definidos e sejam conhecidos de toda a comunidade escolar e participantes externos;
- b) as responsabilidades e ações de cada um estejam claramente atribuídas pelo coletivo;
- c) a direção escolar seja concebida como a coordenação das “alteridades”, das diferenças entre os iguais;
- d) as pessoas sejam situadas como sujeitos, porque somente sujeitos são cidadãos, capazes de se comprometer e participar com autonomia;
- e) os conflitos não sejam negados, mas mediados dialeticamente, pois são inerentes à condição humana emancipada e resultam da pluralidade dos saberes e visões de mundo, que constituem a riqueza da instituição;
- f) a informação flua límpida e transparente, pois é a matéria prima da gestão;
- g) o respeito profissional seja cultivado acima das divergências.

Em segundo lugar, deve-se pensar que o êxito de toda e qualquer organização está na atuação eficiente e eficaz das pessoas que trabalham na instituição. Por esse motivo, assumem-se as idéias de Lück que confirmam que para tal entendimento implicaria a realização de ações coletivas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer. De acordo com esses pressupostos:

o diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (ibid, p. 16).

Mansano (2010), explica que se torna pertinente lembrar que as ações de gestão do trabalho escolar se resumem em racionalização do trabalho e coordenação do trabalho das pessoas em função dos objetivos planejados. Todas as ações e procedimentos desencadeados na escola e para a escola fazem parte do detalhamento dessas duas atividades.

O professor Vítor Paro em 1988, ao tratar deste assunto, afirma que a racionalização do trabalho engloba as ações, processos e relações referentes à utilização racional de conhecimentos e dos recursos materiais. A coordenação do esforço humano coletivo diz respeito à utilização racional das relações entre os profissionais da instituição. Os dois tipos de recursos funcionam em mútua dependência, não podendo, na prática, ser separados.

[...] os elementos materiais e conceituais não cumprem a função no processo se não estiverem associados ao esforço humano coletivo; da mesma forma, o esforço humano coletivo necessita dos elementos materiais e conceituais para ser aplicado racionalmente (ibid, 1988, p. 24).

Isto significa que, integrando a racionalização do trabalho, a utilização racional de conhecimentos e dos recursos materiais passa a ser uma prioridade na dimensão gestão de pessoas num enfoque participativo, considerando que um dos fatores necessários para a concretização da escola bem organizada e bem gerida, conforme assegura Libâneo (2004, p. 263), há de se terem asseguradas as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico didáticas de desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem sucedidos em suas aprendizagens, gerando, assim um conceito de escola eficaz.

Melhores condições pedagógico didáticas de uma escola compromissada com a transformação social se fazem mediante adoção de medidas e iniciativas de liderança do diretor escolar, com a participação atuante do coordenador pedagógico (MANSANO, 2010).

Ainda conforme Mansano (2010), as melhores condições pedagógico didáticas numa gestão participativa implica construção de uma comunidade escolar com toque e feição democrática de aprendizagem entre os profissionais da educação e os docentes, de forma que a escola se transforme em local de aprendizagem para todos. Esta opção política de organização estimula maior envolvimento dos professores com sua formação e na definição dos rumos da formação e aprendizagem dos discentes, enquanto meta coletiva da escola, que tem como foco o aluno.

Na escola eficaz precisa-se perseguir os pilares (aspectos que terão de ser observados na elaboração e implantação do planejamento estratégico):

- a) liderança eficaz do gestor (Direção Escolar: Diretor e Diretor adjunto ou Vice diretor);
- b) esforço concentrado: foco no aluno;
- c) toda a escola deverá dar atenção aos fatos e dados que possam favorecer o alcance dos objetivos/metastas e os que dificultam, a fim de serem estimulados os primeiros e superados os segundos;
- d) a melhoria contínua não se restringe apenas aos recursos humanos da escola, todavia este será o ponto alto de preocupação e de esforço;
- e) o trabalho em equipe implica em envolvimento dos atores (Equipe Técnico pedagógica e o Corpo Docente) além dos demais membros da comunidade escolar (BRASIL, 2006).

A adoção do planejamento estratégico não exclui a utilização racional de conhecimentos, pelo contrário, a torna aliada à medida que implica expressar os conhecimentos adquiridos, construídos, reelaborados, as habilidades e as atitudes, transformando-os em resultados eficazes (ibid, 2010).

Mansano (2010), ressalta que é necessário lembrar que a competência é o diferencial entre as pessoas de uma organização, haja vista que o conhecimento está nas pessoas e é ele um dos ingredientes da competência. Por este motivo, existe uma tendência a incentivar as corporações a adotarem a sistemática de gestão de pessoas por competências (individuais, coletivas e organizacionais).

Nesse novo paradigma, a organização deve se preocupar, principalmente, com as expectativas quanto à contribuição proativa dos indivíduos ao desenvolvimento organizacional. Isso ocorre porque, na organização pautada na aprendizagem e na competência, as pessoas são estimuladas a agregar valor, transcendendo suas responsabilidades imediatas, o que é adequadamente observado e, muitos casos, avaliado para fins de gestão de pessoas (ibid, 2010).

Dessa forma, as pessoas passam a se relacionarem com base em problemas e desafios. Tal modelo demanda a detenção e o compartilhamento de conhecimentos específicos, a fim de solucionar os problemas e os desafios que estão postos, e não exclusivamente em estruturas formais e tradicionais de poder e de hierarquia. Neste espaço, o organograma tem relevância diminuta, haja vista que os indivíduos chave para certas iniciativas de aprendizagem podem estar localizados em diversos níveis hierárquicos (ibid, 2010).

Valente (2002), apresentou o texto intitulado: Competências e habilidades: pilares do paradigma avaliativo emergente, como parte integrante da Tese de Doutorado: Parâmetros Curriculares e Avaliação nas Perspectivas do Estado e da Escola, defendida na UNESP/Marília em 20 de junho de 2002. Para a estudiosa, a questão da competência e da habilidade é controversa, não há consenso acerca dos conceitos e fundamentos e possui escassas fontes de consulta. Entretanto, conclui, afirmando que:

formar pessoas competentes (na educação escolar) não significa o mesmo que formar pessoas competitivas, em um sentido restrito. A dimensão que diferencia as duas posturas é a axiológica, pois são os valores subjacentes à prática educacional e profissional que imprimem diferentes posicionamentos. Pessoas competentes e eticamente competitivas são diferentes de pessoas para as quais o que importa é vencer a qualquer preço (ibid, 2002, p. 3).

Segundo difunde a Universidade Corporativa – Trecsson/Unicamp apud MANSANO (2010) gestão de pessoas numa visão estratégica, atualmente, tem o objetivo de “aumentar o envolvimento dos colaboradores e integrar sistemas de suporte”

Mansano (2010), reconhece que hoje há um referencial que identifica cerca de 50 competências cruciais na profissão de educador. Algumas delas são novas ou adquiriram uma crescente importância nos dias de hoje em função das transformações dos sistemas educativos, bem como da profissão e das condições de trabalho dos professores, essas competências dividem-se em 10 grandes “famílias”:

- a) organizar e estimular situações de aprendizagem;
- b) gerar a progressão das aprendizagens;
- c) conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam;
- d) envolver os alunos em suas aprendizagens e no trabalho;
- e) trabalhar em equipe;
- f) participar da gestão da escola;
- g) informar e envolver os pais;
- h) utilizar as novas tecnologias;
- i) enfrentar as deveres e os dilemas éticos da profissão.
- j) gerar sua própria formação contínua.

A organização deverá estimular a adoção de atitudes proativas alinhadas aos tempos de mudanças, onde as pessoas antecipem os problemas e quando eles aparecerem, saberão resolvê-los com desenvoltura e eficácia, tomando decisões acertadas (MANSANO, 2010).

4. ESTRATÉGIAS DE ARTICULAÇÃO NA ESCOLA: gestão de pessoas que darão sustentação à escola eficaz

Considerando que a escola é parte da teia social, as políticas adotadas, as diretrizes curriculares estabelecidas, a sua forma de organização e gestão as relações de poder carregam significados sociais, políticos e culturais, influenciando as idéias, comportamentos e posturas, afetando idiosincrasias individual e coletivamente, ditando, implícita ou explicitamente, modo de ser, sentir, pensar e agir, afetando as práticas pedagógicas e organizacionais de professores, equipe técnico pedagógica, técnico administrativa e alunos (MANSANO, 2010).

A gestão democrática, neste contexto, deve levar em consideração que esse processo dinâmico de organização e gestão participativa exige uma escola aberta. A estrutura e processos de organização e gestão precisam ser construídos de maneira constante, num processo de ruptura transformação, pelos Recursos Humanos que nela atuam, com a participação de seus usuários (ibid, 2010)

Delors (1999 p. 163), diz que:

um bom administrador, capaz de organizar um trabalho em equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue muitas vezes introduzir no seu estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso pois, fazer com que a direção das escolas seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobre tudo em matéria de gestão.

Mansano (2010), ressalta que é primordial, neste processo, gerar motivações, em prol da participação efetiva, provocar maior envolvimento e disposição para colaborar para o alcance dos objetivos/metasp do PDE e do Projeto Pedagógico ou Proposta Pedagógica, promover o monitoramento e a avaliação destes documentos, a fim de ajustes periódicos. Deixar para avaliar somente no final do processo impede os pequenos reajustes no decorrer das ações sejam efetivados e possam fazer a diferença. Em decorrência, a qualificação teórica de seus Recursos Humanos levá-los à capacitação para realizar a análise da prática cotidiana.

O drama de gerenciar a escola tal como um diretor qualificou seu trabalho, exige, conforme indicado pelo mesmo, o entendimento de seus aspectos específicos e processuais, para o que generalidades de pouco adiantam (IBID, 2010).

Dessa forma, Lück (2000, p. 32), apresenta proposta de capacitação do gestor escolar:

[...] essa proposta é centrada na metodologia da problematização, que adota as situações naturais e concretas de trabalho de gestão da escola. A realidade aponta situações críticas que, para serem enfrentadas, demandam muita competência específica, portanto, muito mais que boa vontade de professores ao assumirem o papel de diretor de escola. O desenvolvimento de competências deve, pois, ser o foco de organização dos programas de formação de gestores. Sobretudo, além das questões teórico metodológicas dessa formação, que deve estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada, é necessário ressaltar a necessidades de os sistemas de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.

Assim, Mansano (2010), afirma que na gestão de pessoas deverá o Gestor Escolar no seu Plano de Ação estabelecer prioridades, tendo como referencial o PDE e a Proposta Pedagógica ou Projeto Pedagógico da Escola. As orientações a seguir servirão de subsídio para a definição de tais prioridades, as quais primarão pela construção de uma escola eficaz. Na Dimensão da Gestão de Pessoas, o Gestor Escolar deverá zelar pela estruturação de clima organizacional eficaz, envolvendo as equipes (técnico pedagógica, técnico-administrativa, corpo docente e corpo discente) da escola, mediante as seguintes estratégias:

a) promoção de reuniões e/ou sessões de estudos e/ou encontros de integração entre os Recursos Humanos da escola, priorizando temas para discussão ligados à construção e favorecimento de clima organizacional, como: trabalho colaborativo e solidário, tendo como propósito básico comum a aprendizagem discente; relações interpessoais; estratégias para ampliação da autoestima dos servidores da escola; construção coletiva de uma comunidade democrática; liderança pessoal e profissional; como tomar decisões inteligentes, gerar motivação; desenvolvendo a oratória; desenvolvendo a comunicação entre as pessoas, dentre outros;

b) organização de debates em torno de temas de interesse coletivo, levantados, mediante formulário de consulta dos Servidores da Escola;

c) realização de passeios e visitas a locais determinados coletivamente;

d) promoção de Encontros para conversação, liderados pela Orientação Educacional, com a participação da Direção Escolar e por segmentos (equipe técnico-pedagógica, equipe técnico administrativa, corpo docente e corpo discente), abordando questões que contribuam

para a formação moral, relacionamento interpessoal e problemas característicos da adolescência e juventude;

e) promoção de Encontros com alunos, liderados pela Equipe Técnico pedagógica, com a participação da Direção Escolar, com o propósito de discutir normas disciplinares, com ênfase nas formas de prevenção de agressão verbal e violência física, com o propósito de construir/solidificar um clima favorável à participação e ambiente solidário e democrático, possibilitando uma convivência fraterna;

f) criação e manutenção de práticas comunicativas com o intuito de melhorar, sistematicamente, as relações interpessoais na escola, que exploram o desenvolvimento de competências comunicacionais (saber comunicar-se com os outros e saber ouvir os demais) (MANSANO, 2010).

Implementar uma política de formação continuada e de estímulo ao aprofundamento de estudos ulteriores junto a todos os Servidores da Escola, mediante as seguintes estratégias:

a) valorização dos educadores e demais trabalhadores da educação, concretizada no levantamento de temas a serem abordados em minicursos e sessões de estudos;

b) realização de minicursos e sessões de estudos onde sejam priorizados temas que cultivem a transformação de conhecimentos, atitudes e habilidades em resultados eficazes que possibilitem a vivência não só da competência técnica, mas também do compromisso político para com os alunos;

c) estímulo à participação dos Servidores da escola em cursos e demais eventos promovidos pelo órgão Central;

d) aproveitamento de competências do próprio grupo de trabalho, na execução das ações da política de formação continuada e de estímulo ao aprofundamento de estudos ulteriores junto aos Servidores da escola (ibid, 2010).

Implementar iniciativas e ações que acarretem a presença e o envolvimento dos pais na vida da escola, envolvendo as equipes (técnico pedagógica, técnico administrativa, corpo docente e corpo discente) da escola, mediante as seguintes estratégias:

a) estímulo à participação dos pais e responsáveis, mediante: contato com professores para acompanhamento do desempenho escolar dos filhos; participação em Associação de Pais e Mestres, Conselho de Escola, em outras instâncias de decisão da escola;

b) estímulo ao envolvimento dos pais ou responsáveis, mediante participação em eventos planejados, a fim de integração escola x comunidade envolvente, como: Reuniões periódicas, Campanhas Educativas, Festa Junina, Festa da Primavera, Palestras Educativas, dentre outras iniciativas;

c) adoção de mecanismos para difusão de normas e orientações transmitidas pelo órgão Central que digam respeito ao estreitamento de laços escola x comunidade envolvente;

d) divulgação da movimentação contábil financeira e a respectiva prestação de contas, assegurando a transparência e a fidedignidade de informações prestadas à comunidade escolar e comunidade envolvente;

e) socialização da importância dos dados e indicadores de avaliação externa, para a comunidade escolar e comunidade envolvente, como: Prova Brasil, IDEB, dentre outros;

f) instituição de formas de associações e participação dos alunos que possibilitem o envolvimento deles nos processos de solução de problemáticas que reflitam na vida escolar dos mesmos e de tomada de decisão, como: Grêmios Estudantis, Associação dos Ex-alunos, dentre outras iniciativas, que deverão constar no Regimento Escolar (MANSANO, 2010).

Implementar iniciativas e ações que acompanhem o desenvolvimento dos servidores, envolvendo as equipes (técnico pedagógica, técnico administrativa e corpo docente) da escola, mediante as seguintes estratégias:

a) criação coletiva de mecanismos de avaliação de desempenho das equipes da escola, com o objetivo de aperfeiçoamento profissional;

b) estabelecimento e aprimoramento de procedimentos e instrumentos de avaliação do sistema escola, avaliação da escola e da aprendizagem dos alunos, incentivando a autoavaliação, com base em princípios éticos;

c) condução de sua avaliação pelas equipes da escola (técnico pedagógica, técnico administrativa e corpo docente), além de realização de sua autoavaliação;

d) coleta, tabulação e interpretação dos resultados da avaliação do desempenho profissional dos Recursos Humanos lotados na escola, levantados pelo instrumento elaborado coletivamente, baseando-se nestes para intervir, se necessário for (ibid, 2010).

Por último Mansano (2010), explica que acompanhar, de maneira sistemática, o trabalho da Equipe Técnico Pedagógica, mediante as seguintes estratégias:

a) promoção de reuniões freqüentes com a Orientação Educacional e a Coordenação Pedagógica ou Supervisão Escolar, com a intenção de levantamento de pontos nevrálgicos detectados pela Equipe Técnico pedagógica;

b) definição conjunta (Orientação Educacional e a Coordenação Pedagógica ou Supervisão escolar) para estabelecimento de estratégias de intervenção frente aos pontos nevrálgicos, visando à eliminação ou redução dos mesmos;

c) realização de sessões de estudos com a Orientação Educacional e a Coordenação Pedagógica ou Supervisão escolar, com a finalidade de favorecer a melhoria dos trabalhos da Equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, foi exposta a relevância de se construir um ambiente salutar de trabalho, onde o clima organizacional gere satisfação em participar das decisões coletivas.

Foram traçadas orientações de comportamento desejável dos Recursos Humanos da escola, sob a liderança do gestor escolar. A utilização racional do conhecimento e dos recursos materiais teve o lugar de destaque na dimensão gestão de pessoas.

Foram retomados os pilares da escola eficaz, numa perspectiva do FUNDESCOLA/PDE. A relevância da competência foi abordada, sob o enfoque dado por alguns teóricos e fez-se opção pela gestão de pessoas pautada na competência.

A capacitação, a formação continuada e o aprofundamento dos estudos ulteriores das pessoas foram vistas como imperiosas para se alcançar os objetivos planejados no PDE e Proposta Pedagógica ou Projeto pedagógico e cumprir o papel da escola.

Finalmente foram estabelecidas estratégias de articulação na escola: gestão de pessoas, que darão sustentação à escola eficaz, onde o alcance do êxito do processo ensino aprendizagem torna-se a meta magna a ser perseguida.

Há que se considerar os avanços alcançados na perspectiva da gestão escolar democrática, entretanto, o Brasil ainda não possui um sistema nacional de ensino sistêmico e articulado. O nosso ensino permanece organizado na forma de um sistema de ensino básico e sistema de ensino superior. Nele, perdura a falta de interatividade entre os diversos sistemas, além de ser patente a fragmentação, a dicotomia entre o ensino público e o privado, entre a

educação profissional e tecnológica e o ensino propedêutico. Daí, a necessidade de uma constante releitura das determinações que surgem a cada instante.

Pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, porque o conteúdo bibliográfico desse artigo foi direcionado para o aprimoramento e desenvolvimento do relacionamento pleno entre os profissionais da educação, ou seja, instruir diretores escolares, através de metodologia própria, a fim de proporcionarem no âmbito educacional condições técnicas e humanas para o relacionamento pleno entre seus servidores.

Concluindo, nessa lógica, a qualidade da educação pode ser constatada no reflexo da concepção de mundo e de sociedade que devem ser transformados, com a contribuição de um indivíduo que desenvolve, também na escola, conhecimentos, saberes, atitudes e valores que o levem a atuar o sentido de se ter uma sociedade mais justa, igualitária, democrática e humana no sentido da humanização do homem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. FUNDESCOLA.** 2006.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. G. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

CURY, C. R. Os conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: AGUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2004, p. 43-60.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC, 1999.

FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. G. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 22. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez., 1992, p. 5-15.

LIBÂNEO, José Carlos (Org.) **Democratização da escola pública: na pedagogia crítico social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: Em Aberto. Brasília, v. 17, n 72, fev./jun., p. 11-33, 2000.

_____. Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. In: SCHNECKENBERG, Marisa. **La implementacion Del PROEM como política educativa em La practica de La gestion escolar**. 2006.

MACHADO, L. R. S. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRET, L. J. ET al. (Org.) **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 169-188.

MANSANO, Elza Lima de Souza. **Gestão de recursos escolares**. São Paulo: Know-How, 2010.

OLIVEIRA, M. B. L. **Escolaridade e processo de trabalho: o impacto das inovações tecnológicas na qualidade do trabalho da indústria mecânica**. 1991. 129f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: São Paulo.

PARO, Vítor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1988.

RATTNER, H. Debate: trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRET, L. J. et al. (Org.) **Tecnologias e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 77-83.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **Poderes instáveis em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

SALERMO, S. M. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETI, L. J. et al. (Org.) **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 5. ed. Petrópolis: vozes, 1999, p. 54-76.

SAVIANI, D. História das idéias pedagógicas: reconstruindo o conceito. In: FILHO, L. M. F. (org.). **Pesquisa em história da educação? Perspectivas de análise, objetos e fontes**. Belo Horizonte: Edições H. G., 1999.

VALENTE, Silza Maria Pazello. **Competências e habilidades: pilares do paradigma avaliativo emergente**. Parte da Tese de Doutorado; Parâmetros Curriculares e Avaliação nas perspectivas do estado e da Escola – UNESP/Marília, 2002. Disponível em:<http://www.opas.org.br/medicamentos/site/UploadArq/COMPET%C3%84NCIAS_E_HABILIDADES-TEXTO_FORMATADO.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.

VIEIRA, S. L. Escola, função social, gestão e política educacional. In: AGUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 130-144.

Submetido em 01.09.2020

Aceito em 18.09.2020