

## **GESTÃO ESCOLAR: IMPLICAÇÕES E DESAFIOS INERENTES À GESTÃO DE PESSOAS EM ESCOLAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

### **SCHOOL MANAGEMENT: IMPLICATIONS AND CHALLENGES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS OF BASIC EDUCATION**

**Ernane Fernandes Silva<sup>1</sup>  
Jacqueline Oliveira Leão<sup>2</sup>**

**Resumo:** Este ensaio discute o contexto da gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica como mecanismo para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados. A atuação de gestores escolares atualmente requer uma prática com responsabilidade social, capaz de assegurar melhores condições de trabalho aos educadores e congregar o potencial desses no desenvolvimento das atividades de forma coletiva. As discussões abordam o desenvolvimento da gestão escolar no Brasil a partir da década de 1930, interferências da Lei de Diretrizes e Bases da educação na gestão escolar e os desafios e empreendedorismo na gestão de pessoas em escolas públicas. De forma geral, o texto discute sobre o contexto da gestão escolar no Brasil e relaciona com resultados de uma pesquisa de mestrado realizada em Riacho de Santana - Bahia, sobre os impactos da gestão de pessoas por diretores em escolas públicas de educação básica. As discussões enfocam a importância da atuação estratégica de gestores para o bom funcionamento de escolas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Escolar. Gestão Estratégica.

#### **Abstract**

This essay discusses the context of people management in the public schools of basic education as a mechanism for improving the quality of service. The acting of school managers currently requires a practice with social responsibility, able to secure better working conditions and educators together to develop the potential of these activities collectively. The discussions address the development of management education in Brazil since the 1930s, interference Law of Guidelines and Bases of education in school management and entrepreneurship and the challenges in managing people in public schools. Overall, the text discusses the context of school management in Brazil and relates results of a research conducted in Riacho de Santana - Bahia, on the impact of people management by principals in public schools of basic education. The discussions focus on the strategic importance of the performance of managers for the smooth functioning of schools.

**Keywords:** People Management. School Management. Strategic Management.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração – FEAD

<sup>2</sup> Pós-Doutora em Estudos Literários - UFMG

## INTRODUÇÃO

A realidade de escolas públicas de educação básica no Brasil ainda expressa carências em muitos aspectos referentes ao trato com pessoas, como seres essenciais e que dinamizam a realização de atividades. Educadores constituem pontos cruciais para o fortalecimento de escolas, embora ainda seja comum a atuação de diretores com maior dispêndio de energia em aspectos básicos, burocráticos, relacionados a atividades diárias, ao passo que em grandes organizações, já existe um maior amadurecimento sobre a importância das pessoas. Considerando essa nova realidade, este trabalho tem como objetivo refletir sobre a importância de uma gestão escolar capaz de promover uma gestão de pessoas com responsabilidade social e estratégia, proporcionando aos colaboradores melhores condições de trabalho, em um clima favorável à realização das atividades profissionais.

Uma reflexão aprofundada sobre o assunto justifica-se, pois uma prática adequada de gestão de pessoas estimula os colaboradores a trabalharem com maior eficiência, desenvolverem as atividades em equipe, agirem com responsabilidade social, determinação e com conhecimentos técnicos na área de atuação. Entre os principais autores que oferecem sustentação para o estudo do papel das pessoas, mencionam-se Zanelli *et al.* (2011), Davel *et al.* (2010), Daft (2005), Fiorelli (2003) e as teses sobre gestão escolar e ou relações com a gestão de pessoas, apresentadas por Bosquetti (2009), Macarenco (2006), Bizerra (2008) e Souza (2006). Em educação básica pública existem lutas históricas e sociais que justificam a necessidade de uma gestão capaz de proporcionar uma atuação articulada entre educadores, com mais envolvimento e afinco no sentido de elevar a qualidade das atuais práticas educacionais.

Com as novas exigências educacionais, *“as instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar o seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial”* (LIBÂNEO, 2004, p. 45). Os desafios gerados pela necessidade de reestruturação para atender aos anseios formativos na atualidade exigem que as escolas desenvolvam nos educadores competências formativas mais apuradas, onde a atuação destes requer um alto grau de profissionalismo e ações integradas, capazes de contribuir com o

desenvolvimento da cidadania no país, com menos taxas de evasão, repetências e exclusão social. Neste sentido, o estudo sobre gestão de pessoas em instituições escolares apresenta uma grande relevância, pois cabe à escola promover educação que extrapole o olhar meramente pedagógico e burocrático da administração, onde a gestão de pessoas deve acontecer de forma competente para estimular a atuação dos colaboradores, que constituem peças essenciais no trabalho educativo. As discussões iniciam com uma abordagem sobre o contexto de gestão escolar no Brasil a partir da década de 1930.

## **DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS DE PESSOAS POR DIRETORES**

### **CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

A partir da década de 1930, a educação brasileira começou a ser pensada e debatida com maior amplitude, podendo ser vista como marco na história da educação no país, o que requer uma compreensão clara para melhor entendimento do presente contexto educacional. Souza aborda a evolução da gestão escolar no Brasil, a partir do Manifesto dos Pioneiros até o ano de 2004, em três partes:

I) Período clássico – dos anos 30 até a década de 1970, caracterizado pela transmissão de conhecimentos onde o diretor é visto como uma extensão do Estado e trabalha focado nos aspectos meramente burocráticos e administrativos. Souza (2006, p. 281) discorre que o diretor tinha a função de manter a escola em ordem assegurando o controle sobre os profissionais do referido estabelecimento. Se comparada com a gestão escolar atualmente, as funções de diretores ocorriam de forma restrita. II) Período crítico – analisa o pensamento clássico da administração escolar, onde

Os trabalhos que seguiram no final dos anos 70 e 80 inauguram uma perspectiva crítica na análise da gestão escolar, ou melhor, na análise dos trabalhos sobre a gestão escolar em períodos anteriores e que eram em grande parte, na visão desses críticos, responsáveis

pelas concepções praticadas nas escolas públicas país afora (SOUZA, 2006, p. 66).

Entre os autores que colaboraram nessa perspectiva crítica, Junquillo, Almeida e Silva (2012, p. 331) destacam as obras de Motta e Bresser-Pereira (1980), Tragtenberg (1982), Félix (1986), Kuenzer (1985), Frigotto (1986) e Arroyo (1991). O período caracterizou-se por questionamentos de especialistas sobre o modelo de educação até então existente com as influências da ditadura militar da época. Enquanto a administração clássica busca encarar a educação de forma científica, os críticos influentes do pensamento marxiano buscam uma escola modernizada, com novos valores, com um olhar questionador. III) O terceiro período, surgido a partir da década de 1990, aborda as tendências da pesquisa brasileira na área da gestão escolar, caracterizado por ser um período de fortalecimento das pesquisas e estudos sobre o assunto no país, com um crescimento exponencial de publicações (SOUZA, 2006, p. 98). Nesse sentido, a gestão escolar passa a ser mais debatida em suas múltiplas vertentes, como gestão de pessoas e organização do espaço administrativo, tomando mais a dimensão de política pública. Com base no desenvolvimento dos estudos sobre gestão escolar, Lück (2010, p. 33) dispõe que:

a gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistema de ensino de escolas.

São inúmeras as influências que pressionam a escola a repensar o seu papel como instituição formadora, como, avanços em tecnologias de informação, desenvolvimento econômico, exigência de novas qualificações profissionais, desenvolvimento da pesquisa e mudança em paradigmas científicos. Com as influências externas, os atributos de gestão escolar devem considerar que a escola adequada para responder a estes novos anseios provê formação cultural e científica provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética e pela ética. (LIBÂNEO, 2004). Diante das transformações externas a escola, é perceptível a distância entre o desenvolvimento de estudos sobre a gestão escolar no país e a dificuldade de muitos gestores escolares efetivarem práticas fundamentadas em conhecimentos teóricos pertinentes à educação atual. A linhagem clássica de

pensamento de diretores apresenta-se preocupante, por implicar em uma conduta administrativa deficitária diante dos desafios que as escolas brasileiras ainda enfrentam, exigindo uma atuação cada vez mais contingencial, em equipe e com um olhar ousado e empreendedor dos gestores.

A análise do trabalho de gestão escolar perpassa pelas formas de ingresso dos diretores, conforme mencionado a seguir pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) (Brasília, 2003). A pesquisa ocorreu com 3963 diretores de todo o país e constatou que 6,3% foram recrutados mediante seleção; 27,5% só eleição; 15,5% seleção e eleição; 11,9 indicações técnicas; 21,8 indicações de políticos; 11,8 outras indicações e 5,3% outra forma. Embora exista uma tendência de maior autonomia das escolas estaduais e maior interferência política por parte dos municípios, os dados demonstram um número já significativo dos diretores que ocupam o cargo mediante eleição ou eleição e seleção, com 43% das formas de ingresso, sendo essas as formas que talvez expressem maior democracia. Por outro lado, os 21,8% referentes à indicação de políticos ainda expressa uma tendência de uso da educação como mecanismo de política partidária, o que interfere de forma negativa para o desempenho nas formas de gestão escolar no país. O substancial desperdício de talentos existentes nas escolas brasileiras, com elevados índices de evasão e repetência e pouca aprendizagem, conforme demonstrado pelo SAEB, são devidos, em grande parte a deficiências de gestão que ocorrem por falta de referencial, organização e orientações adequadas para nortear a atuação educacional com a devida competência (LÜCK, 2010, p. 29).

O contexto de gestão escolar, quando visto dentro de um sistema social, econômico e político desperta para a necessidade de aperfeiçoamento de suas práticas que assegurem uma melhor formação das crianças e jovens que representam o verdadeiro potencial de desenvolvimento do país. Santos (2008, p. 13) menciona que não existem receitas maravilhosas ou teorias infalíveis para gerir uma instituição, inclusive escola, pois hoje, com a velocidade das mudanças, aquilo que se estabeleceu em um dado momento, logo pode tornar-se inadequado. Cabe ao gestor atuar de forma coerente com as exigências formativas atuais e missão da escola, identificando os principais problemas para conceber os encaminhamentos pertinentes para solucioná-los. De forma sintética, a análise sobre o desenvolvimento de gestão escolar no Brasil a partir da década 1930, expressa uma evolução significativa e alerta para o

tamanho do desafio que ainda existe diante da realidade de muitas escolas brasileiras, com diretores mal formados e interferência política partidária implícita ou explícita na educação em diversas situações, o que tende a dificultar a autonomia e o desenvolvimento de muitas escolas. Existe uma tendência do trabalho de gestão escolar interferir na qualidade dos resultados educacionais. Diante disso, apresenta-se como desafio refletir sobre interferências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional - LDB, número 9.394 de 1996, no que diz respeito à função de gestão escolar e influências na efetivação da educação básica.

### **INTERFERÊNCIAS DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO (LDB) NA GESTÃO ESCOLAR.**

A análise da Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira pode ocorrer a partir de diferentes pontos de vista e expressar consensos diversos de acordo com as abordagens e propósitos, pois é ampla e “dispõe sobre todos os aspectos do sistema educacional, dos princípios gerais da educação escolar às finalidades, recursos financeiros, formação e diretrizes para a carreira dos profissionais do setor” (BRASIL, 2010). Por abordar de maneira geral as diretrizes da educação brasileira, em diversas vertentes a LDB torna-se superficial e expressa posicionamentos positivistas, deixando para estados, municípios, distrito federal e instituições escolares regulamentarem ou adequarem às diversas formas de trabalho. Um ponto omissos, diz respeito às formas de provimento de gestores escolares e a qualificação adequada para o cargo, o que muitas vezes também não se encontra regulamentado em outras esferas e contribui para a prática de gestão escolar sem qualificações adequadas e com salários relativamente baixos para o cargo. Em diversos municípios, o salário de diretores não ultrapassa ou se equivale ao salário de professores lotados quarenta horas semanais, o que gera desmotivação destes professores para atuarem como gestores, uma vez que os atributos do cargo são variados e implicam em muita dedicação.

A LDB não regulamenta sobre a formação exigida para atuar como gestores escolares, e possibilita que a gestão seja realizada por profissionais com formações diversas e tende a dificultar a estruturação das condições laborais em escolas,

desvalorização de colaboradores e, conseqüentemente, ineficácia nos resultados educacionais. Apesar da importância dos atributos de gestão escolar, geralmente o nível de capacitação de diretores de escolas públicas encontra-se de forma deficitária diante das exigências atuais, como pode-se observar no nível do material pedagógico do Progestão - programa de capacitação à distância para gestores escolares, do governo federal, que apesar de voltado para reflexões cruciais em contextos empíricos, traz abordagens muito simplificadas, com pouco referencial teórico e demonstra que foi elaborado para diretores com conhecimentos restritos sobre a função. A falta de clareza sobre os atributos mínimos para atuar como gestor escolar, contrastam com as necessidades formativas exigidas pela sociedade e mercado de trabalho, expressas através dos quatro pilares da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por Delors (2003, p. 89 e 90, grifos do autor):

Para poder dar respostas ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: *aprender a conhecer*, que é adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, para poder agir sobre o meio envolvente; *aprender a viver juntos*, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente, *aprender a ser* via essencial que integra as três precedentes.

A princípio, os quatro pilares relacionam-se com a realização de atividades gestoras, o primeiro, *aprender a conhecer* indica que diretores necessitam ter conhecimentos dos atributos básicos do cargo, visão ampla de cidadania e perfil pesquisador, sempre cuidando da própria formação; o segundo pilar – *aprender a fazer* relaciona-se com as habilidades e atitudes dos gestores diante dos desafios da função; *aprender a viver juntos* exige de gestores habilidades de trabalhar em equipe e favorecer a estruturação de papéis individuais de forma integrada em escolas; o último pilar *aprender a ser* trata-se da junção de ideologias que se concretizam através de ações na vida profissional e pessoal.

Em termos gerais, a LDB traz uma estruturação para a educação nacional, e em muitos aspectos já houve melhorias significativas, como a obrigatoriedade e

gratuidade do ensino, presente no art. 4º, inciso I (BRASIL, 2010), o que expressa avanços significativos no atendimento. Contudo, ainda não assegura a realização de uma educação adequada às atuais demandas da sociedade e mercado, sobretudo no que diz respeito à regulamentação de cargos de direção de escolas. A gestão escolar deve ser abordada de forma específica pela legislação, pois dialoga e interfere constantemente no trabalho dos agentes formadores, sejam professores, equipe funcional, pais e outros segmentos envolvidos de forma direta e indireta. Com esse novo cenário no contexto educacional, a gestão de pessoas deve ocorrer de forma estratégica, com gestores capacitados e dispostos a liderar o aprimoramento dos processos, através de um trabalho coletivo que se concretiza de forma satisfatória e produtiva no ambiente escolar.

### **DESAFIOS E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE PESSOAS EM ESCOLAS PÚBLICAS.**

Refletir sobre os desafios e empreendedorismo no trabalho com pessoas em escolas expressa uma posição de ousadia, capaz de conciliar a ideologia democrática da LDB com novos desafios inerentes a cada realidade. Este novo contexto submete gestores escolares a novos desafios e uma postura diferenciada, conforme abordado por Santos (2008, p. 68):

O gestor escolar (diretor de escola) não deve se resignar a um trabalho meramente burocrático e sim assumir, com coragem, o seu ser educador, e, como líder, impulsionar a comunidade escolar à mudança – um projeto de longo prazo, mas que, se ninguém o iniciar, jamais será realizado.

Os novos desafios que afligem os gestores escolares estão atrelados a uma mudança de concepções, com um olhar mais estratégico, empreendedor e valorização do ser humano como principal agente de transformação da realidade educacional. Diversos autores (como Spector – 2011, Roleau – 2010, Dutra – 2008, Bohlander e Snell – 2010 e Bastos – 2011) são unânimes sobre a importância das pessoas para o

sucesso organizacional, o que aponta para a necessidade de potencializar os recursos humanos em uma gestão empreendedora, capaz de romper com culturas institucionais impregnadas e buscar formas inovadoras e eficazes para a instituição. Novas concepções de gestão escolar não se satisfazem com a realização de atividades prescritas nas normas, tampouco o que se costuma fazer, partindo da experiência ou do empírico e do bom senso, ao contrário, requer um olhar empreendedor, criativo, renovador, com base em pesquisas científicas qualificadas e de boas fontes (SANTOS, 2008, p. 13). Desafios inerentes à atuação de diretores escolares relacionam-se com a necessidade de melhores resultados, em uma dinâmica de mudanças que inclui todos os envolvidos no trabalho educativo, partindo da realidade existente para a busca de novos olhares. Não se trata de um processo fácil, pois normalmente a mudança configura-se em um contexto conflituoso e mesmo “antes de definir as novas normas, a inovação encontra-se em conflito com a ordem estabelecida e com os conservadores da norma” (ALTER, 2010, p. 35).

No contexto institucional, os fatores de mudanças encontram-se atrelados a práticas de valorização do ser humano e envolvimento deste no desenvolvimento de projetos de trabalhos de forma dialogada, com o apoio dos gestores e o desenvolvimento de projetos focado em metas, com cumplicidade e ousadia. A busca de mudanças impulsionadoras de transformações de forma efetiva, centradas nos meios e nos fins exige “uma nova escola organizada e gerida em bases totalmente diferentes, com mais dinamismo e criatividade para ser capaz de interpretar as solicitações de cada momento e criar condições mais propícias para um trabalho escolar mais eficaz” (SANTOS, 2008, p. 35). A efetividade no desempenho organizacional tende a acontecer quando são criadas as condições adequadas para que todos se sintam bem e desenvolvam as suas atividades de forma eficiente. Tendo como base estudos desenvolvidos por Bohlander e Snell (2010, p. 53 e 54), as organizações podem atingir melhores desempenhos por meio das pessoas, se elas puderem satisfazer os seguintes critérios:

- As pessoas devem estar disponíveis aumentando a eficiência ou a efetividade na organização. A importância aumenta, quando os profissionais encontram meios de aperfeiçoar a qualidade dos serviços.
- Os serviços precisam ser raros, com conhecimentos, habilidades e capacidades diferenciadas.

- As pessoas devem ser qualificadas a ponto de serem difíceis de ser imitadas.
- É necessário que os recursos sejam organizados. As pessoas se tornam uma fonte de grande desenvolvimento quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições, no momento em que as oportunidades forem detectadas.

Os resultados do trabalho de gestores escolares tendem a ocorrer a partir do desempenho do grupo com influência de dois aspectos, o nível de qualificação dos educadores e a articulação dos talentos do grupo, de maneira a gerar resultados cada vez mais positivos, assim para gestores de pessoas a estruturação de uma equipe profissional diferenciada e competente deve ser encarada como algo estratégico e empreendedor. Em uma pesquisa realizada pelo próprio autor, para a dissertação de mestrado, em quinze escolas públicas de educação básica em Riacho de Santana, situado ao sudoeste da Bahia, constatou-se que quando os diretores são atualizados e leitores, 93,75% dos professores sentem-se influenciados por estes a se capacitarem, mas quando os diretores não apresentam hábito de leitura, apenas 14,29% sentem-se estimulados a se capacitarem (SILVA, 2013, p. 71).

Uma atuação competente de gestores escolares, além de estimular a capacitação de professores, tende a interferir na estruturação da equipe de trabalho e envolvimento dos colaboradores, mas Castiglioni (2011, p. 05) assegura que a formação de gestores escolares ainda ocorre de maneira frágil. Em Riacho de Santana, gestores escolares asseguram que apenas 60% dos professores envolvem com satisfação na proposta de trabalho e 40% envolvem-se apenas na realização de atividades básicas (SILVA, 2013, p. 65). O pouco envolvimento profissional de professores pode expressar um entrave na proposta pedagógica e necessita ser corrigido com a articulação dos talentos e oferecimento de condições adequadas de trabalho, ou no mínimo, dignas. Adversidades estruturais em escolas públicas podem ser compreendidas de forma negativa por educadores e despertar maus sentimentos, o que exige de gestores uma intervenção dialógica e reflexiva junto a seus colaboradores em busca de posições de equilíbrio, suficiente para justificar uma atuação com envolvimento e dedicação. Davel e Vergara (2010, p. 13) concordam que “quanto mais os resultados organizacionais dependem das pessoas, maiores serão as repercussões e responsabilidades dos gestores em compreenderem a natureza humana em todas as suas dimensões, em toda a sua complexidade”.

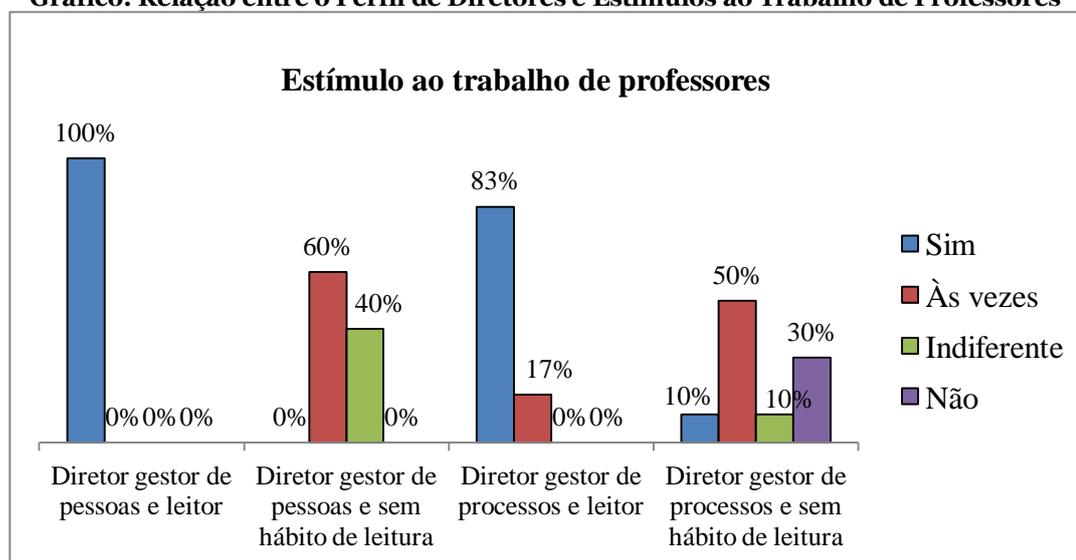
A necessidade de entendimento de aspectos intrínsecos da subjetividade humana por gestores deve servir de base para o desenvolvimento de processos com a cumplicidade entre os colaboradores, envolvendo todos na resolução de problemas. Em escolas públicas, com realidades sociais contrastantes e professores concursados a situação se torna relativamente estática, mas com gestão de pessoas estratégica é possível fortalecer o envolvimento e participação dos professores no trabalho, independente de questões salariais. Em situações assim, vale enfatizar que os atributos de gestão escolar devem primar em princípios éticos, com sensibilidade nas relações humanas, ousadia e compreensão de que a subjetividade de cada pessoa se expressa na relação com o meio externo e pode ser influenciada pelo ambiente.

Discorrer sobre a subjetividade humana envolve conhecimentos e muitas interrogações a serem desvendadas. Neste estudo as abordagens sobre o assunto estão sendo tratadas apenas na perspectiva de gestão, mas pode tomar um viés psicológico e exigir um grau de aprofundamento maior, sobretudo, na área de psicologia, o que requer mais pesquisas e análises. Rouleau (2010, p. 191) menciona que “no limiar do século XXI, a questão da subjetividade, ou seja, da experiência vivida no contexto organizacional é um tema que oferece várias possibilidades de renovação das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações”. Diante de inúmeros estudos existentes na área de gestão organizacional, a posição humana ainda apresenta-se com amplas possibilidades de serem exploradas no contexto de gestão de pessoas, pois o estudo sobre a subjetividade não ocorre como um fim em si, mas como condição para a transformação das práticas humanas, proporcionando mais inovação e melhores resultados corporativos.

Nas práticas de gestão de pessoas, gestores empreendedores são desafiados a criarem condições para que os seus liderados proporcionem descobertas capazes de gerar práticas mais qualificadas e transformar estas invenções em inovação. Para fortalecer o potencial inovador, escolas sentem-se desafiadas a estimular o desenvolvimento da criatividade, onde o educador se sinta seguro e valorizado por agir de forma criativa. A modernização e diversificação das atividades institucionais encontram-se vinculadas à atuação dos seus colaboradores, independente dos cargos ou funções e “a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Um na modernização do sistema de gestão de pessoas e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias” (DUTRA, 2008, p. 209).

Considerando as influências das pessoas no desenvolvimento escolar, Libâneo (2004, p. 45) discute que as aceleradas alterações no processo de integração e reestruturação capitalista global têm pressionado as escolas a repensarem o seu papel formativo, pois influências externas têm afetado as formas de trabalhar e o perfil dos profissionais. A função educadora de escolas ocorre a partir de uma dialética de várias influências, inclusive do perfil de gestores, como abordado no gráfico abaixo, que demonstra o estímulo ao trabalho de professores, a partir do perfil de diretores, com foco em gestão de pessoas ou gestão de processo, e perfil leitor e atualizado ou sem hábito de leitura.

**Gráfico: Relação entre o Perfil de Diretores e Estímulos ao Trabalho de Professores**



**Fonte: Silva (2013, p. 72)**

A leitura do gráfico deve ocorrer considerando quatro blocos, o primeiro que trata de gestor de pessoas e leitor demonstra que 100% dos professores sentem-se estimulados a trabalhar pelos diretores e revela que as duas variáveis são fundamentais para o fortalecimento da gestão escolar e, conseqüentemente, desenvolvimento de escolas; quando os diretores são gestores de pessoas e não possuem hábito de leitura, a situação se torna insustentável, pois 60% dizem que às vezes sentem-se estimulados e 40% consideram os estímulos indiferentes; o terceiro bloco explicita que quando os diretores são gestores de processos e leitores, 83% dos profissionais sentem-se estimulados no trabalho e 17% consideram que o estímulo

não ocorre com frequência; o último bloco, com gestores de processo e sem hábito de leitura expressa uma situação crítica e que pode comprometer o desenvolvimento de escolas, pois apenas 10% dizem ser estimulados por diretores, 50% consideram que às vezes são estimulados, 10% consideram indiferente o estímulo de diretores e 30% asseguram que não são estimulados.

Com as exigências e desafios para as instituições educacionais, as pessoas constituem pontos centrais para o melhoramento na qualidade dos serviços prestados, sobretudo no sentido de democratização do conhecimento, da cultura. Finalmente, diante dos desafios e necessidade de empreendedorismo na gestão de pessoas, Santos (2008, p. 57) considera que “ser gestor escolar, hoje, é um desafio para gigantes, uma tarefa para educadores compromissados, uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre seu exercício”. As considerações sobre a importância do papel de gestores escolares na interação com pessoas tendem a ser fortalecidas mediante os contrastes comuns entre a importância da função e os desafios enfrentados. Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 15) discorre que “escolas públicas e privadas não funcionam isoladamente, elas têm uma relação de dependência com o sistema de ensino. Mas é uma dependência relativa, já que a equipe escolar pode construir formas de autonomia”. A construção de formas de autonomia e desenvolvimento ocorre com um trabalho de gestão capaz de fazer convergir os diversos interesses envolvidos em prol do desenvolvimento de um coletivo, com eficiência e eficácia. O olhar atento e otimista de gestores diante de adversidades consiste em considerar os atores envolvidos como sujeitos de mudança e fazer uso de recursos organizacionais como os fenômenos de liderança e coordenação da ação, os jogos de poder e influência como forma da construção (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p. 330). Assim, os desafios e empreendedorismo na gestão de pessoas em escolas perpassam pelo uso de recursos organizacionais e gestão estratégica de pessoas para fortalecer as instituições educacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestores escolares devem considerar que apesar de escolas serem influenciadas por um sistema de ensino, essas possuem uma autonomia, um poder de construir e melhorar o contexto em que se insere. Nesse sentido, o trabalho de bons gestores educacionais é muito importante por lidar com adversidades e saber mobilizar os recursos humanos para melhorar a qualidade da educação e, conseqüentemente, a vida dos envolvidos. De maneira sintética, o trabalho de gestores escolares deve favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo, o que implica em superar posicionamentos reduzidos, e exige estudos capazes de promover a superação de posicionamentos e visões simplistas. Os atuais desafios da gestão de pessoas consistem em compreender que essas constituem o ativo principal em escolas, e precisam ser geridas de forma competente, com responsabilidade social e articulações capazes de favorecer um clima de trabalho agradável, com envolvimento e cumplicidade entre os colaboradores no desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição. Enfim, o trabalho de gestores deve ocorrer de forma estratégica, pois as implicações da gestão de pessoas por diretores em escolas públicas de educação básica constituem requisitos para o fortalecimento institucional, em aspectos relacionados aos níveis de satisfação de professores em escolas, estímulo à capacitação e envolvimento na realização de atividades, e tende a interferir de forma direta nos níveis de eficiência e eficácia em escolas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

**ALTER**, Norbert. *Inovação, Risco e Transgressão nas Organizações*. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**BASTOS**, Antônio Virgílio Bittencourt. *Cognição nas Organizações de Trabalho*. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

**BIZERRA**, Maria da Conceição. *Gestão Educacional: fusão de horizontes da democracia liberal à democracia procedimental*. 2008. Tese (Doutorado) -

Universidade Federal da Paraíba. Disponível em [www.ce.ufpb.br/.../Maria%20da%20Conceição%20Bezerra%20](http://www.ce.ufpb.br/.../Maria%20da%20Conceição%20Bezerra%20). Acesso em 20 de março de 2013.

**BOHLANDER**, George; **SNELL**, Scott. *Administração de Recursos Humanos*. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

**BOSQUETTI**, Marco Abílio. *Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: Um estudo Internacional de Multicasos*. 2009. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>. Acesso em 20 de janeiro de 2013.

**BRASIL**. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. 5 ed. Biblioteca Digital / Câmara dos Deputados, 2010. Disponível em [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf).

**CASTIGLIONI**, Vera Lúcia Baptista. *Edição Especial: Desafios da Gestão Escolar. Salto para o Futuro*. Ano XXI, Boletim 17, novembro de 2011.

**DAFT**, Richard L. *Administração*. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

**DAVEL**, Eduardo; **VERGARA**, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações*. In: **DAVEL**, Eduardo; **VERGARA**, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**DELORS**, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. 2 ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: MEC / UNESCO, 2003.

**DUTRA**, Joel de Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

**FIGLIOLI**, José Osmeir. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2003.

**JUNQUILHO**, Gerson Silva; **ALMEIDA**, Roberta Alvarenga de; **SILVA**, Alfredo Rodrigues Leite da. A “arte do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. *Cad. EBAPE*. BR, v. 10, nº 2, artigo 5, Rio de Janeiro, p. 329 – 356, jun. 2012

**LIBÂNEO**, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática*. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

**LÜCK**, Heloisa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

**MACARENCO**, Isabel. *Gestão com Pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos*. 2006. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>. Acesso em 20 de janeiro de 2013.

**MEC/INEP**. 2003. *Microdados SAEB 2003*. Mídia eletrônica. Brasília.

**ROLEAU**, Linda. *Emoção e Repertórios de Gêneros nas Organizações*. In: **DAVEL**, Eduardo; **VERGARA**, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**SANTOS**, Clóvis Roberto dos. *A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

**SILVA**, Ernane Fernandes. *Impactos da Gestão de Pessoas por Diretores em Escolas Públicas de Educação Básica em Riacho de Santana – BA*. Dissertação (Mestrado) FEAD – Faculdade de Estudos Administrativos, 2013.

**SOUZA**, Ângelo Ricardo de. *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese (Doutorado) Universidade Católica de São Paulo: 2006. Disponível em [http://www.nupe.ufpr.br/angelo\\_tese.pdf](http://www.nupe.ufpr.br/angelo_tese.pdf). Acesso em 20 de janeiro de 2013.

**SPECTOR**, Pual E. *Psicologia nas Organizações*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

**ZANELLI**, José Carlos; **BASTOS**, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção Profissional do Psicólogo no Ambiente de Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2011.