

FACULDADE VENDA NOVA DO IMIGRANTE

FAVENI

MONIQUE DA SILVA SANTOS DO NASCIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA EDUCACIONAL

2021

MONIQUE DA SILVA SANTOS DO NASCIMENTO

FACULDADE VENDA NOVA DO IMIGRANTE

FAVENI

GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA EDUCACIONAL

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título Especialista em Gestão
Pública e Gestão de Pessoas.

2021

GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA EDUCACIONAL

MONIQUE DA SILVA SANTOS DO NASCIMENTO¹

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

RESUMO – Dentre as funções da gestão escolar está o desenvolvimento da liderança, que tem a colocação primordial de preparar sua equipe de trabalho de maneira a movimentar o desenrolar de trabalhos coletivos e participativos, garantindo assim a implicação de todas as ações colaborativas e vinculadas. O objetivo principal desta pesquisa envolve cogitar de forma crítica como ocorre a gestão de pessoas dentro de uma instituição educacional através do trabalho desenvolvido pelo gestor escolar. O desenvolvimento desta pesquisa se justifica pelo fato de que uma das responsabilidades da gestão escolar abrange a gestão de pessoas frente ao desenvolvimento de uma sociedade que se encontra em constante transformação, carecendo de olhares mais atentos para o desenvolvimento expressivo da mesma. A problemática que envolve esta pesquisa é: Como a gestão de pessoas dentro da instituição educacional pode beneficiar o trabalho desenvolvido pela equipe envolvida? Para responder a estas e outras questões, optou-se pela metodologia de pesquisa bibliográfica, com o intuito de resolver o problema apresentado através de diferentes referenciais teóricos encontrados em livros, revistas, artigos científicos, monografias e textos disponibilizados em arquivos virtuais, visando avaliar e debater os subsídios exibidos.

PALAVRAS-CHAVE: Auxílio. Comprometimento. Formação. Gestão Escolar. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT - Among the functions of school management is the development of leadership, which has the primary position of preparing its work team in order to move the course of collective and participatory work, thus ensuring the implication of all collaborative and linked actions. The main objective of this research involves critically considering how people management occurs within an educational institution through the work developed by the school manager. The development of this research is justified by the fact that one of the responsibilities of school management encompasses the management of people in the face of the development of a society that is in constant transformation, needing a closer look at its expressive development. The problem surrounding this research is: How can people management within the educational institution benefit the work developed by the team involved? To answer these and other questions, a bibliographic research methodology was chosen in order to solve the problem presented through different theoretical references found in books, magazines, scientific articles, monographs and texts available in virtual files, aiming to evaluate and discuss the subsidies displayed.

KEYWORDS: Aid. Commitment. Formation. School Management. People Management.

¹Graduada em Administração pela Faculdade Metropolitana São Carlos, com conclusão no ano de 2015. E-mail: monique02@gmail.com

1- INTRODUÇÃO

O desempenho qualitativo de uma instituição educacional deriva da compreensão e do empenho de todos os indivíduos envolvidos no processo.

A escola é uma organização que conta com responsabilidades particulares e, para administrar todo o processo, a mesma necessita contar com a presença de um gestor que juntamente com sua equipe, vem agenciar e favorecer todo o trabalho desenvolvido diariamente, cuidando de suas características e potências.

Associada as funções da gestão escolar está o desenvolvimento da liderança, que tem a colocação primordial de preparar sua equipe de trabalho de maneira a movimentar o desenrolar de trabalhos coletivos e participativos, garantindo assim a implicação de todas as ações colaborativas e vinculadas.

O objetivo principal desta pesquisa envolve cogitar de forma crítica como ocorre a gestão de pessoas dentro de uma instituição educacional através do trabalho desenvolvido pelo gestor escolar.

O desenvolvimento desta pesquisa se justifica pelo fato de que uma das responsabilidades da gestão escolar abrange a gestão de pessoas frente ao desenvolvimento de uma sociedade que se encontra em constante transformação, carecendo de olhares mais atentos para o desenvolvimento expressivo da mesma.

Criticar e fazer observações é tarefa fácil, porém, associar a equipe com disposição e destreza exige do gestor diversas qualificações, diálogos, reflexões e empenhos.

Todo processo que envolve a gestão de pessoas abrange inúmeros encargos, visto que todo ambiente organizacional deve contar com equipes motivadas, valorizadas e envoltas em ambientes que procurem enfrentar os novos processos apresentados, com eficácia e eficiência frente a contemporaneidade vivenciada.

A problemática que envolve esta pesquisa é: Como a gestão de pessoas dentro da instituição educacional pode beneficiar o trabalho desenvolvido pela equipe envolvida?

Para responder a estas e outras questões, optou-se pela metodologia de pesquisa bibliográfica, com o intuito de resolver o problema apresentado através de diferentes referenciais teóricos encontrados em livros, revistas, artigos científicos, monografias e textos disponibilizados em arquivos virtuais, visando avaliar e debater os subsídios exibidos.

Vale enfatizar que o processo gestor não conta com procedimentos singulares, ele ocorre de acordo com o ambiente e a organização inserida, bem como conforme a equipe que o compõe.

2- GESTÃO DE PESSOAS

As inovações e transformações contemporâneas abrangem novas tecnologias, mudanças econômicas, sociais, culturais, políticas, entre outras, surgem diariamente no meio ao qual nos encontramos inseridos, oportunizando implicações aceitáveis e assim consequentemente acarretando imprevistos e inseguranças.

Neste contexto, é imprescindível que toda organização busque por novas ações e situações que envolvam os indivíduos em informações benéficas, onde seja possível concentrar os pensamentos e as vivências em busca de um objetivo legítimo. Surge assim a gestão de pessoas como individualizador que oportuniza contribuições para que toda informação ministrada se transforme em conhecimento, sendo o sujeito o instrumento agregador para que toda essa transformação ocorra de maneira significativa e qualitativa, contribuindo desta maneira para o alcance de diferentes metas e objetivos organizacionais. (DI DOMENICO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2008, p.96), o verdadeiro trabalhador do conhecimento é aquele que “[...] transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar algumas tecnologias.”.

A gestão de pessoas é uma função que permanece em constante instigação, visto que muitas organizações não desenvolvem um trabalho em consonância com o fato vivenciado e os princípios exigidos, ressaltando que falta as mesmas, motivar seus ajudantes ao desenvolvimento de uma atitude responsável.

A gestão de pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização, ou seja, a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p.9).

As organizações devem envolver as pessoas como aliados, aplicando nestes, afeição, empenho, consciência, com vistas ao alcance de reconhecimento e oportunidade profissional.

As pessoas devem ser consideradas e valorizadas como provedoras de conhecimentos, aptidões e habilidades, pois é através de suas vivências e astúcias coesas e concisas que a organização se fortalece em busca de seus reais desígnios.

A gestão de pessoas deve ser desenvolvida junto aos indivíduos, constatando diferentes atributos e capacidades, visto que são sujeitos causadores de conceitos ativos e progressistas, podendo contribuir direta e efetivamente para diversas mudanças e para a melhoria consecutiva de diversos objetos e funções.

Todos os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente com o desenvolvimento e progresso da organização necessitam ser constantemente capacitados, visando atender o processo organizacional em consonância com a concretização pessoal do colaborador.

Di Domenico (2014, p.17) aponta que as organizações devem promover políticas com a finalidade de

[...] coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho [...] que possam integrar cada vez mais seus colaboradores a sociedade como um todo.

As pessoas são extremamente importantes para toda organização, pois compõem a base que entregam às atividades e seus procedimentos, revoluções, concepções, reproduções de argumentos e ocasiões que orientam a organização a desenvolver mais colaboração como individualizador.

Frente ao assunto apresentado, fica claro que as pessoas não são subsídios, mas sim seres humanos compostos de astúcia criativa, sentimento, individualidade e ambições que merecem serem vistas, compreendidas e valorizadas com o intuito de gerar parcerias. Assim, as pessoas necessitam contar com as organizações para conseguirem seus objetivos, enquanto que as organizações também necessitam das pessoas para alcançarem o sucesso, ou seja, é uma conexão recíproca, cujo desígnio principal produz sentido, comprometimento e foco.

2.1 Gestão Escolar

O gestor escolar tem a função de estimular diferentes cogitações frente seu papel de direção nas instituições, onde o objetivo primário envolve possibilitar a aprendizagem de maneira geral, ponderando as condições e o conjunto abordado por cada instituição.

As transformações sociais, tecnológicas e a exigência de reinventar constantemente a escola, são assuntos que exigem constante comprometimento e ânimo, carecendo de apoio e disposições adequadas, especialmente de seus dirigentes, autenticando assim a seriedade do trabalho eficaz da gestão na administração de toda a equipe educacional.

São incalculáveis as demandas compreendendo a gestão escolar, dentre elas, surge o delinear de caminhos para que a instituição obtenha implicações coerentes em benefício de sua colocação, vindo a reconhecer as competências de sua equipe e os reais objetivos estabelecidos pela instituição, com vistas ao interesse e o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo em busca do objetivo comum.

Lück (2011, p.35) expõe alguns elementos habituais que envolvem a gestão escolar, dentre eles,

[...] influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade; propósitos claros de orientação; [...] processos sociais dinâmicos, interativos e participativos; modelagem de valores educacionais elevados; orientação para o desenvolvimento e aprendizagens contínuos.

Por meio da perspectiva compreendendo indicação, desenvolvimento e valorização, a ponderação disponibilizada pelo gestor para com sua equipe de trabalho será administrada por uma visão sobre a importância dessa ação para a ampliação do trabalho escolar.

Vale destacar que a gestão escolar é composta por diretor escolar, coordenador pedagógico e supervisor de ensino, envolvendo que as colocações pertinentes a cada um se entretêm e seus desempenhos são imprescindíveis para o encaminhamento da equipe. (SANTOS, 2012).

Para Davis e Grosbaum (2002, p.89)

[...] a presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe; alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a pôr a mão na massa para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a sua execução, elevando cada um a superar suas dificuldades.

Sendo assim, cabe ao gestor administrar sua equipe, intercedendo sobre todo o procedimento participativo, solicitando atuações dinâmicas.

O Projeto Político Pedagógico é um documento que define a identidade da instituição educacional, que vem guiar as práticas educacionais a serem desenvolvidas durante o ano letivo e, devido sua importância, cabe ao gestor agenciar a participação de toda a equipe na construção e efetivação desse documento, bem como dirigir a leitura de todo o material, possibilitando a compreensão completa das estratégias apresentadas, contribuindo para sua constante reprodução e reflexão.

Estar na função de gestor sugere ser parâmetro e modelo a ser ressaltado, utilizando-se para tanto, de estratégias motivacionais e ações palpáveis.

Lück (2012, p.43) destaca a motivação como um “[...] empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem.”.

Além de conduzir a mudança a partir de ajustes que movimentem e liderem a equipe, cabe ao gestor escolar conhecer os indivíduos envolvidos, suas disposições para que assim seja possível guia-los no procedimento de desempenho profissional, sendo de extrema importância e necessidade o treinamento da escuta como um excelente recurso de investigação e ponderação sobre as questões positivas e negativas que compreendem a instituição.

A metodologia de predisposição do gestor perante sua equipe deve exceder assuntos normativos, sendo necessário descobrir maneiras de conquistar o empenho da equipe, estimulando o sentimento de vínculo e responsabilidade, encaminhando todos a um desígnio comum, pois a escola se faz com todos.

A equipe gestora também deve pensar em períodos de formação que não devem se abreviar apenas a cursos ou palestras, mas sim deve envolver momentos direcionados a reflexões coletivas, onde seja possível considerar as diferentes ações e necessidades que expõem assuntos e pontos realmente acentuados à equipe.

Pereira (2018, p.31) destaca que

[...] promover palestras, minicursos e momentos de troca entre os profissionais da própria equipe, são práticas que auxiliam na promoção de momentos de formação. Inclusive, cabe ressaltar a possibilidade de evidenciar práticas eficazes dentro do grupo como forma de sugestão e reflexão, estimulando a troca de experiências e o aprimoramento profissional.

É indispensável que um integrante da equipe gestora esteja presente nas formações e capacitações proporcionadas para que assim possa interceder nas discussões e nos diálogos, compreendendo e tendo a chance de buscar por respostas para dificuldades e incitações pedagógicas, afinal, a formação dos professores deve ir além dos assuntos e disciplinas, submergindo também as questões cotidianas do ambiente escolar.

O gestor também deve se preocupar com a direção dinâmica de sua equipe, conduzindo-a a reconsiderar suas práticas e buscar por estratégias mais qualitativas.

Hass e Tezzari (2014, p.79) afirmam que

[...] a inovação surge da percepção da rotina que perfez o cotidiano par além da mera repetição de rituais ou como rotina não rotineira e do imprevisto como elemento que, tomado em sua complexidade, com investimentos pedagógicos, pode ser disparador e processos de mudanças qualitativas no cotidiano escolar.

A valorização também é uma atitude que deve compor o perfil do gestor escolar.

São numerosos os fatores que contribuem para a valorização profissional e, para que o gestor possa colaborar eficazmente com a valorização de sua equipe, ele deve estar presente nas práticas cotidianas e seguir o trabalho docente desenvolvido em sala de aula, vindo a ampliar suas competências e qualidades.

Dentre os fatores que impulsionam a valorização profissional podemos citar: formação inicial e continuada, circunstâncias adequadas de trabalho, sentimento de respeito, autonomia, inclusão, reconhecimento profissional, confiabilidade, apoio, entre outros. (PEREIRA, 2018).

No entanto, o gestor deve ter o discernimento em desenvolver esta valorização de maneira temperada, para não estimular diferenças, transformando as práticas de êxito em gratificação profissional e em impulso aos demais.

Vale apontar que gestores narcisistas que confiam apreender todas as aptidões profissionais acabam depreciando novos conceitos e práticas positivas, apartando os bons profissionais.

O gestor escolar necessita reconhecer que a instituição educacional é administrada por diferentes mãos e que admitir as pessoas envolvidas significa assessorar na aquisição da qualidade da instituição, pois um bom profissional não se faz do dia para a noite, sua aptidão é alcançada de maneira progressista, através de trabalhos interligados e delineados, tendo em vista que o gestor desenvolve seu trabalho de maneira comprometida com o sucesso de todos, sem exceção (DAVIS; GRASBAUM, 2002).

A orientação gestora deve ocorrer de maneira ativa, incitando constantemente o processo reflexivo como fonte de aprimoramento de práticas e movimentos que ocorrem dentro da instituição educacional.

2.2 Os desafios que envolvem a gestão de pessoas no ambiente educacional

O trabalho desenvolvido pelo gestor dentro do ambiente educacional se distingue pela exigência de preparar e guiar diferentes direções que possibilitem o sucesso de toda a equipe envolvida e, em consonância, de todos os alunos, porém, o gestor enfrenta inúmeros desafios na direção de garantir a qualidade de uma instituição, necessitando admitir funções decisivas para o desenvolvimento constante dos procedimentos esperados.

A partir do momento em que o gestor reconhece a força de sua direção junto a sua equipe, ele identifica a necessidade de desenvolver seu trabalho de maneira planejada e preventiva, confirmando que qualquer instituição não se constrói sozinha, mas que necessita da participação efetiva de todos os envolvidos.

De acordo com Pereira (2018, p.42),

[...] o fazer do gestor contribui diretamente na ação de sua equipe, sejam os professores ou demais funcionários da instituição. Mesmo que indiretamente, suas atitudes e sua visão sobre a escola impulsionam e moldam um clima de equipe e repercutem na formação como as práticas são desenvolvidas dentro da escola.

Outro desafio do gestor escolar envolve inserir toda sua equipe em prol ao desenvolvimento de um mesmo objetivo comum, onde a gestão unilateral e vertical é impotente, sendo imprescindível envolver a equipe em objetivos organizacionais, a partir de ações motivadoras e reflexivas.

para superar todo e qualquer desafio envolvendo a equipe e o ambiente educacional, é necessário que o gestor conheça e avalie sua equipe, definindo diferentes estratégias de acordo com o discernimento das individualidades e competências do grupo.

O gestor enquanto intercessor e estimulador de todo o processo, necessita contar diariamente com recursos motivacionais que inspire ações positivas.

Mesmo diante de situações de dificuldade, o gestor nunca deve esquecer que suas atitudes influenciam diretamente no trabalho de sua equipe, visto que este é provocador de capacidades e desafiador de novidades.

A gestão dentro da instituição educacional deve ser um processo desenvolvido diariamente, mediante constante processo de melhoria.

A escola (como um todo) é apropriada para cooperar com uma porção bastante considerável para que as transformações sociais ocorram, portanto, é imprescindível que a qualidade educacional seja efetiva, necessitando assim de gestores que motivem sua equipe de maneira consciente, ou seja, que compreendam sua capacidade de transformar a realidade, de interferir nas decisões e produzir um trabalho em equipe totalmente eficiente.

Sob a perspectiva organizacional, o gestor é o profissional que beneficia o convívio e possibilita enfrentar as transformações necessárias para alcançar maiores e melhores resultados.

A gestão está relacionada ao crescimento da escola em todos os seus pontos, obtendo a participação de todos, buscando por destrezas coletivas e participativas, vindo a proporcionar transformações sociais tanto dentro quanto fora da escola. (ALMEIDA, 2012).

3- CONCLUSÃO

A presente pesquisa oportunizou cogitar sobre a importância da direção na gestão das escolas, ressaltando seus conflitos positivos em prol ao funcionamento da instituição educacional.

O gestor é aquele que direta ou indiretamente acaba entusiasmando toda sua equipe de acordo com suas posturas e implicações, fazendo-se indispensável cultivar estudos e ponderações sobre o tema.

Dentro da escola, além do conhecimento relacionado a questões administrativas, políticas e financeiras, também compete ao gestor desenvolver atitudes interpessoais e instigações, com o intuito de garantir a propriedade da instituição.

O gestor escolar enquanto condutor frente a instituição educacional, tem a finalidade de dirigir, amparar, mover e estimular sua equipe, favorecendo a participação de todos para o alcance de objetivos e metas estabelecidas.

A tarefa de um gestor abrange contrabalançar conceitos, oferecer períodos de criação coletiva e compreender as exigências da realidade local, direcionando sua equipe para ações participativas e responsáveis.

A partir do momento em que o gestor ampara e estima as opiniões de sua equipe, ele abre espaços para diversas novidades que abarcam atuações sensatas com vistas ao desenvolvimento de trabalhos qualitativos.

O principal desafio que compreende o trabalho gestor é precisamente agenciar um ambiente organizacional onde todos os envolvidos compreendem sua importância e acordo de caminharem juntos em busca do sucesso.

A liderança quando bem aplicada vem assegurar a integral compreensão da equipe e a causa para o desenvolvimento de suas colocações.

O gestor que se mostra preocupado com a instituição, procura diariamente desenvolver valores em prol ao aperfeiçoamento e a transformação de sua equipe para a concretização de um fim.

Vale enfatizar que o trabalho gestor deverá regular suas disposições na versatilidade, comando, disposições coletivas, éticas e responsáveis, tendo um panorama integral da escola.

Através do embasamento teórico, foi possível pesquisar diversos conhecimentos sobre o tema, suscitando novas opiniões juntamente com a

ponderação sobre a importância do gestor no desenvolvimento de pessoas envolvidas com a educação.

4- REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. A escola hoje. In: _____. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALMEIDA, C. M. M. de. **Desafios da gestão escolar**. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Sapucaia do Sul-RS, 2012. 55 f. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12149/TCCE_GE_EaD_ALMEIDA_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 08.dez.2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5.ed. São Paulo: Manole, 2008.

DAVIS, S.; GROSBaum, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, S. L. (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

DI DOMENICO, J. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização MBA Gestão Financeira e Controladoria). Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Videira-SC, 2014, 67 f. Disponível em: <<http://uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografias-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf>> Acesso em: 05.jan.2021.

HASS, C.; TEZZARI, M. A didática nos processos escolares inclusivos: entrelaces da memória e do momento pedagógico. **Revista Educação em Questão**. Natal, v.49, n.35, mai./ago.2014.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2011.

PEREIRA, L. M. **Os desafios da gestão escolar: exercício da liderança para a condução do trabalho em equipe**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Supervisão Escolar). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2018. 53 f. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7589/Larissa%20Machado%20Pereira_.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 30.nov.2020.

SANTOS, M. P. dos. **O trabalho da trindade pedagógica gestora no contexto educacional escolar da atualidade: algumas reflexões**. *Imagens da Educação*. Paraná, v.2, n.2, 2012. Disponível em:

<www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/viewFile/15910/9347>
Acesso em: 23.dez.2020.