

## A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Sorái Vaz Silva<sup>1</sup>

O gerenciamento de pessoas dentro do Ambiente Educacional é por si só, inerente à essência do processo ensino-aprendizagem, pois envolve a ação e reação de pessoas nas relações que se estabelecem na prática docente do dia-a-dia.

Podemos dizer que a *matéria prima* deste ambiente é essencialmente o ser humano, bem como este possui peculiaridades e capacidades diferentes uns dos outros, o procedimento intrínseco da unidade escolar no que tange ao aprendizado não pode ser uniformizado, tal situação se mal administrada, acarretará uma crise, pois, ao final, não se pode rejeitar o “aluno que não deu certo”, como refugio de uma instituição.

Considerando esta necessidade, o desafio é trabalhar Gestão de Pessoas dentro do ambiente escolar de forma a atingir o corpo docente e o corpo discente, buscando o objetivo comum ao processo educacional que é um ser humano melhor que contribua com a sociedade e satisfaça suas necessidades individuais.

Este desafio traz em sua essência a obrigatoriedade, por parte do Gestor da Educação, o conhecimento das estratégias e procedimentos da Gestão de Pessoas, de forma a aplicá-los na administração do processo educacional.

A gestão eficiente de pessoas implica em processos aperfeiçoados sejam eles de qualquer natureza, não fugindo a esta regra o Processo Educacional.

A evolução histórica que permeia todo o estudo da Teoria Geral da Administração atingiu em grau maior ou menor, em diferentes épocas, o setor da Educação, pois o processo administrativo é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

Entretanto, o reflexo na Educação se deu na Prática Educacional, nas chamadas “Escolas da Educação”, ou seja, a Escola Nova, a Escola Tecnista e outras tantas tendências que permearam e permeiam o Sistema Educacional Brasileiro.

---

<sup>1</sup> Pedagoga, professora da UNIBRASIL - svazice@gmail.com

Portanto, é imperativo se trabalhar o fator humano, sob a ótica da Gestão do Processo Educacional e suas várias implicações, entendendo, também o ambiente escolar como passível de processos que podem ser geridos para garantir melhores resultados.

Na Educação o objetivo é um ser humano melhor, detentor de habilidades e competências para interagir em seu entorno e estabelecer-se como um membro capaz de desenvolver habilidades humanas, conceituais e técnicas de forma a satisfazer suas necessidades individuais e interferir na sociedade que o envolve.

Na busca de um desenvolvimento completo fica evidente a necessidade do desenvolvimento do aluno por completo com todas suas capacidades desenvolvidas, um amplo espectro de competências, incluindo as dimensões lingüística, lógico-matemática, mas também a musical, a corporal-cinestésica, a espacial, a intrapessoal, a interpessoal.

Este amplo espectro de competências precisa ser estimulado, trabalhado e somente um gestor do processo educacional que possa reconhecer uma competência e estimulá-la é capaz de agir de forma diferenciada neste processo.

Interessante notar que na pesquisa de campo realizada com aproximadamente 120 (cento e vinte) profissionais da educação – professores, supervisores e diretores de uma determinada municipalidade – apenas 11%, destes, conhecem a importância da gestão do conhecimento para a gestão de pessoas. O que é uma contradição, pois educadores deveriam ter profundo conhecimento sobre gestão de pessoas, pois esta é sua matéria-prima, e mais ainda da importância da gestão do conhecimento, pois este faria com que a “instituição escola” produzisse conhecimento e cidadãos intelectualmente autônomos.

Não é demais lembrar que para o aluno desenvolver tais habilidades é imprescindível uma base, em sua formação, a qual permita a apreensão destes conhecimentos, portanto, nada melhor para isso do que conviver em um ambiente escolar no qual realmente se administre os indivíduos que pertençam a este meio de forma consciente dentro do aspecto de Gestão de Pessoas, abrangendo de forma geral o corpo docente e o corpo discente, respeitada as suas peculiaridades e objetivos a serem atingidos.

As competências almejadas para se formar um cidadão são aquelas que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. Estas atitudes,

por assim dizer, formam a base de opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as idéias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional, cultura esta inexistente no espaço escolar, onde a preocupação na Gestão de Pessoas é renegada ao terceiro plano, quando raramente existente.

Entretanto da educação cada vez mais se exige respostas para que o ser humano melhor se adapte às transformações do mundo moderno, as diversas propostas, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção.

A **gestão de competências**, a **gestão de desempenho** a **gestão do capital intelectual**, todas estas tendências em maior ou menor grau passam a focar mais intensamente o ser humano como diferencial de um processo, estas proposições dão ênfase às pessoas como recurso determinante do sucesso de qualquer atividade, ora, quanto mais dentro de um ambiente escolar, estas preocupações deveriam ser primazia quanto à definição da “função social da escola”.

Dentre as transformações que causam os impactos mais significativos pode-se mencionar a integração mundial; o desmoronamento das fronteiras; o crescimento das Organizações Não Governamentais (ONG's) ou organizações ligadas ao terceiro setor; as revoluções nos costumes; a poluição e a degradação ambiental; as alterações econômicas; a ampliação dos efeitos da globalização; o aumento da incerteza quanto ao futuro; e as diferentes possibilidades de escolha de estruturas e processos.

Toda essa evolução histórica que afetou o estudo da Teoria Geral da Administração atingiu, em diferentes épocas, o setor da Educação. De 1.800 até os dias atuais, o Brasil presenciou diversas tendências e tentativas em aplicar muitas destas teorias ao contexto educacional, contudo o que se tem observado é que muito pouco se inovou ou modificou (Faria Filho, 2003).

Veja que o ambiente escolar é rico, no que tange a relação de pessoas, as novas formas de gerenciamento destas, as quais tentam incluir nos conceitos o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, no caso a instituição escola, se tornou, nos últimos tempos, palco de conflitos, tais como: baixo comprometimento, rotatividade de pessoal e absenteísmo.

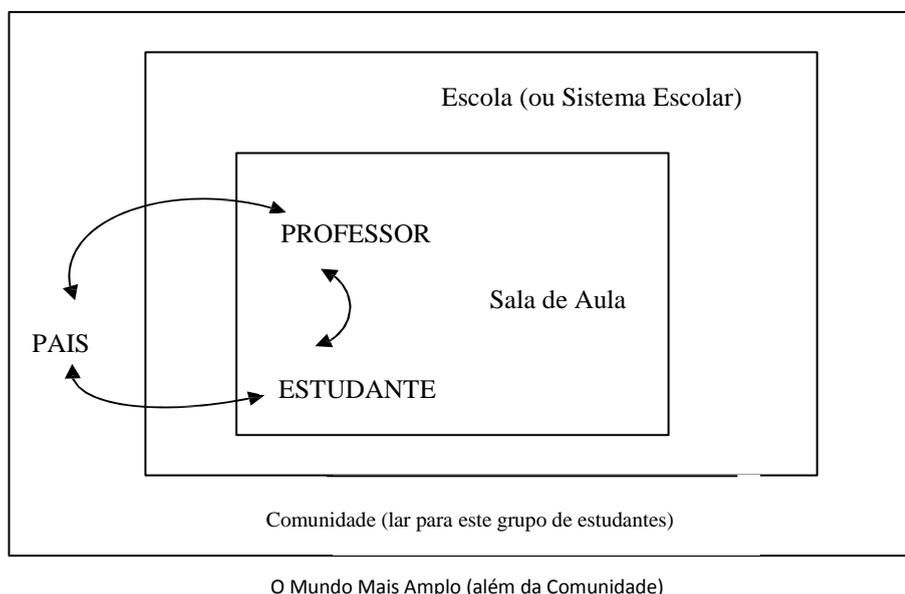
Este ambiente escolar evoluiu da mesma forma, podemos dizer que na alvorada da história humana o fator decisivo era a terra e, mais tarde, o capital, já hoje, o ponto de decisão é o próprio homem, ou seja, a sua capacidade de conhecimento, ação e produção de conhecimento.

Equivale a dizer que as organizações de ambiente escolar, são vivas e em constante mutação, pela própria ação dos organismos vivos que a compõem, e que a capacitação dos professores está hoje muito mais vinculada às respostas rápidas e eficientes face às necessidades impostas por um mundo repleto de incertezas, constantemente submetido às mudanças. (Pereira, 2003; Prahalad & Hamel, 2005; Toffler, 1994).

As organizações vivas são as que agem como comunidades humanas, conduzem suas ações com responsabilidade perante o meio ambiente e estimulam a visão de longo prazo (Geus, 1998), de como melhor interagir com a sociedade satisfazendo as suas próprias necessidades e a de seus pares.

Neste assunto a pesquisa de campo também revelou um fato interessante, ou deveria dizer alarmante, pois para estes 120 profissionais da educação apenas 8%, utilizam a negociação no seu dia-a-dia para a resolução de conflitos. Contradição extrema, já que uma das funções escola e fazer com que as pessoas evoluam na interação entre si e com a sociedade.

Nesta linha de raciocínio Peter Senge traz à baila a questão “das Escolas que Aprendem”, observem o quadro abaixo que exemplifica este tipo de instituição educacional (Senge, 2005, p. 20).



### Gravura 1

As instituições educacionais precisam se perpetuar com qualidade, eficiência e eficácia e não meramente por sua função social implícita no processo da sociedade humana, a Gestão de Pessoas neste caso é de grande importância.

As grandes instituições são àquelas que fornecem as ferramentas e não as soluções prontas, são aquelas que permitem o desenvolvimento das habilidades e competências conforme definidas por Katz (1986), ou seja, as competências técnicas, competências humanas e competências gerenciais, neste sentido as instituições educacionais devem estar organizadas de forma a permitir que todos desempenhem bem seu papel para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades da instituição, dos membros que a compõem e da sua clientela final, no caso os alunos.

Numa instituição qualquer hoje se requer trabalho em equipe, ou seja, um conjunto de pessoas que se dediquem a realização de um mesmo trabalho, para tanto a gestão de pessoas passa a ser condição *sine qua non* para esta prática.

A pesquisa de campo revelou um grande desconhecimento do que significa a gestão de pessoas e uma inabilidade em planejar ações que visem o trabalho com o “feedback” tanto na forma ação – consequência, como na forma estratégia-análise de resultados, tanto na equipe que coordena o projeto pedagógico como dos professores que efetivamente o aplicam.

SENGE torna clara esta necessidade, por colocar em evidência as cinco disciplinas exercitadas dentro do ambiente escolar de forma a conquistar uma instituição que aprenda e produza conhecimento. (SENGE, 2005).

Um breve relato sobre cada uma destas cinco disciplinas ajudará o leitor a compreender a importância da instituição escolar, ser uma instituição que aprende.

**DOMÍNIO PESSOAL**, esta disciplina foca o cultivo das aspirações individuais e a consciência da realidade, composto por uma série de práticas que ajudam as pessoas – crianças e adultos – a manter seus sonhos, enquanto cultivam uma

consciência da realidade que os rodeia, esta consciência dual – aquilo que você quer e aquilo que você tem – frequentemente cria um estado de tensão que por sua vez, busca a resolução. As escolas têm um papel fundamental nesta disciplina, estabelecendo um contexto onde as pessoas tenham tempo para refletir sobre sua visão, criando um comprometimento organizacional com a verdade e poder expandir a capacidade de fazer escolhas melhores e de alcançar um maior número de resultados (Senge, 2005, pgs. 17 a 18 e 47-66).

**MODELOS MENTAIS**, esta disciplina auxilia na tomada de consciência das fontes de seu pensamento, como os modelos mentais normalmente são tácitos, existindo abaixo do nível da consciência, muitas vezes não são testados e examinados, às vezes são invisíveis para nós, até que o descobramos. Modelos mentais limitam a capacidade de mudança das pessoas, se estas não são capazes de analisar as fontes destes. Não se pode viver a vida sem acrescentar significados ou tirar conclusões, é possível melhorar a comunicação por meio da reflexão e usando graus de inferência, ou seja, analisar quais os dados observáveis por trás de idéias prontas, se todos concordam com estes dados, se o raciocínio pode ser repetido de maneira lógica (Senge, 2005, pgs. 17 a 18 e 47-66). Na instituição escolar tal reflexão é mais que necessária para criar uma atmosfera que aprende e apreende o entorno e com ele possa interagir.

**VISÃO COMPARTILHADA**, nesta disciplina o foco é fomentar o compromisso com propósito comuns, catalisar as aspirações das pessoas não é algo que aconteça por milagre, neste sentido é mister que haja uma intenção em compartilhar uma visão (propósito) com o grupo. Esta disciplina é um conjunto de instrumentos e técnicas usadas para alinhar todas as aspirações desconstruídas em tona de coisas que as pessoas têm em comum, como por exemplo, o que esperam da educação, pais, educadores, administradores e crianças têm uma visão, o fato é focar no que desejam criar juntos (Senge, 2005, pgs. 17 a 18 e 47-66). Poderíamos traduzir isto no Projeto Político Pedagógico e este tivesse sua construção de forma séria e vinculada à realidade.

**APRENDIZAGEM EM EQUIPE**, nesta, o objetivo é transformar nossas capacidades de pensar coletivamente em agir coletivamente, sendo eficazes em conjunto, mas isto só se adquire com a prática. Para tanto é necessário melhorar

habilidades de comunicação e o diálogo. O diálogo suspende os pressupostos individuais temporariamente, no sentido dos pressupostos serem explorados a partir de outros ângulos e após convidando outros à investigação das novas dimensões destes pressupostos através do diálogo (Senge, 2005, pgs. 17 a 18 e 47-66). A escola precisa propiciar o ambiente de aprendizagem em equipe, aberto ao diálogo, à exposição de idéias e à negociação de soluções.

**PENSAMENTO SISTÊMICO**, esta disciplina desenvolve a consciência da complexidade, interdependências, mudança e poder de influenciar, proporcionando uma forma diferente de explorar os problemas e os objetivos, como componentes de estruturas amplas. Senge sugere quatro passos para análise sistêmica, sendo, 1º passo: eventos, 2º passo: padrões e tendências, 3º passo a estrutura sistêmica e 4º passo: modelos mentais. Usa-se a figura do iceberg, sendo que a ponta visível são os eventos e os outros três passos ficam encobertos e dependem de uma análise criteriosa para serem revelados (Senge, 2005, pgs. 17 a 18 e 47-66). O ambiente escolar precisa propiciar esta forma de pensar a todos seus agentes, corpo docente e corpo discente.

A Gestão de Pessoas, de forma apropriada, dentro do ambiente escolar facilita uma mudança de paradigma fundamental, ou seja, da visão da escola que prepara para a vida, para a escola que vive a realidade, não mais aquela escola que aplica soluções imediatistas “a política de apagar incêndios”, mas a escola que aprendeu avaliar opções na tomada de decisões, utilizando das cinco disciplinas para que a instituição escola cresça, aprenda e produza nas gerações atuais e futuras a satisfação de suas necessidades e as do entorno em que estão inseridas.

A instituição escola alçaria vôos maiores se ações incisivas que efetivamente levassem em conta a gestão de pessoas, mas para tanto uma reformulação dos cursos formadores de professores seria necessário, dando ênfase à qualidade, mas acima de tudo, levando-se em consideração disciplinas que envolvessem a gestão como instrumento de melhorar a prática educacional e não apenas como gestão de processo.

Não se trata apenas de uma reformulação de conteúdos e sim de prática pedagógica, pois a gestão de pessoas envolve uma vivência e aplicação do que se apreende em sala, um grande movimento envolvendo educadores do Brasil, que

realmente discutissem a importância da gestão de pessoas no ambiente escolar, de forma a produzir uma instituição educacional que aprende, em completa consonância com a sociedade que a envolve, como se pode observar na gravura 1.

Uma prática educacional que levasse em consideração a educação multidisciplinar de forma a valorizar as capacidades de seus integrantes, não é uma obra milagrosa, depende de esforço, comprometimento com o ato de educar e acima de tudo um compromisso com uma educação que realmente produza frutos no sentido de formar seres humanos que se importam com a raça humana e com a manutenção de nosso planeta, embora pareça utópico, é necessário começar, pois não haverá onde alocar tantos “refugos educacionais”.

Estes são exemplificados por algumas pessoas que se mostram alheios às ordens impostas e de forma delinqüente passam a agir conforme seus desejos, com o intuito da satisfação própria. Estas pessoas são autocentradas, não se importam com as conseqüências de seus atos para atingir seus objetivos.

Esse é o caso dos corruptos, traficantes de drogas, assaltantes, assassinos etc. Não desprezamos as diversas influências psicológicas, sociais e econômicas que contribuem para a formação da delinqüência. Neste sentido é que a educação tem papel formativo importante. Quando se encontra drogados, assaltantes e assassinos entre as classes mais altas da sociedade, a certeza de que os problemas não são apenas sócio-econômicos torna-se real, para isso é necessário mudar o contexto escolar, e a gestão de pessoas dentro do ambiente escolar, lança uma nova visão sobre a prática pedagógica que resulta em crescimento qualitativo da instituição escola.

Para tal ação incisiva no contexto escolar se faz necessário que os agentes do processo educacional (Diretores, Supervisores, Coordenadores, Professores) conheçam os procedimentos de Gestão de Pessoas objetivando o sucesso de sua prática, absorvendo a necessidade de interação como algo inerente à busca da excelência da instituição escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo a intenção foi mostrar que uma mudança na prática educacional é necessária, mais importante ainda, é gerir o processo educacional dentro de parâmetros que levem em conta que o processo é composto de pessoas, que visa conseguir que elas progridam e caminhem rumo a uma sociedade melhor, e, para tanto, começar pela educação, é essencial, pois todos passam pelos bancos escolares, é o meio mais eficaz.

Veja que, sair do campo da utopia é extremamente importante, é necessária uma conscientização dos educadores quanto ao que fazer no ambiente escolar, por isso é que o comprometimento individual é muito importante na construção de uma instituição educacional que aprenda do que uma legislação que force esta atitude.

**A Prática na Sala de Aula**, os professores podem criar salas que aprendem, embora se reconheça a extrema carga e pressão que sofrem os professores da Educação Infantil à Universidade, professores veteranos encaram a sala de aula como um dos poucos ambientes onde as pessoas podem experimentar seu próprio compromisso com a criatividade estimulando ao desenvolvimento de outras pessoas. Para tanto é necessário que os professores sejam planejadores do ambiente aprendente, uma forma é através do pensamento sistêmico, pois o que ocorre na sala de aula é produto das maneiras como as pessoas agem, pensam e interagem, logo, os métodos que aumentam a qualidade do pensamento e da interação podem tornar o que ocorre na sala, mais poderoso.

Quando se considera a autonomia como objetivo educativo, tem-se em mente que: é preciso ensinar os alunos a pensar, e é impossível aprender a pensar num regime autoritário, ou numa sala de aula que dê tudo pronto para o aluno. Pensar é procurar por si próprio, é criticar livremente e é demonstrar de forma autônoma. O pensamento supõe então o jogo livre das funções intelectuais e não o trabalho sob pressão e a repetição verbal.

A pessoa autônoma não é aquela que faz tudo o que deseja, que se governa sem se importar com as pessoas a sua volta. Pelo contrário, o sujeito autônomo sabe coordenar as regras, idéias, decisões e preferências de seu grupo social, agindo de forma harmônica, mas para isso é necessário que haja no dia-a-dia da

sala de aula esta prática, regras e idéias oriundas de discussão com o grupo, o exercício da negociação e superação do grupo, para o bem do grupo.

Colocar a autonomia como objetivo da educação poderia conduzi-la para transformações amplas que ultrapassariam o aprendizado de conteúdos sem significado para a vida. Haveria preocupação com a formação de um ser humano que vive, sente, ama e precisa ser amado, esta visão é o centro da maioria das tendências utilizadas para a gestão de pessoas hoje em dia, por que não trazer esta forma de gerir pessoas para a educação.

Na base desta forma de gerir pessoas alguns teóricos são importantes, mas dentre eles se destaca Peter Senge, que evidenciou a importância da gestão de pessoas dentro do ambiente escolar, trouxe à atenção a capacidade que todo ser humano tende a se desenvolver desde que corretamente estimulado ao crescimento intelectual e relacional, não esquecendo, portanto que todo ser humano está inserido em uma comunidade, e esta, em uma sociedade.

Baseando-se nas mais recentes pesquisas sobre desenvolvimento cognitivo e da neuropsicologia, “a inteligência é um potencial biopsicológico que pode ser ativado para processar informações, solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados em qualquer cultura” e, complementando essa conceituação Brennan e Vasconcelos (2005, p. 13) dizem que dependendo das condições, dos valores, da cultura e das oportunidades disponíveis na sociedade, reflexões, criatividade e decisões, essa inteligência pode ser ativada.

De todo o exposto, observa-se que propiciar um ambiente “aprendente” é algo que todos os educadores podem fazer, pois independe de grandes orçamentos ou investimentos, ou de tecnologias inovadoras, na realidade este ambiente que aprende pode ser ofertado aos alunos, professores e equipe pedagógica através de práticas complexas, porém, não limitadoras, vez que todos podem usufruir destas práticas de forma a estimular o crescimento intelectual e na construção de um cidadão que saiba negociar, argumentar e buscar soluções aos problemas da vida.

Esta prática, embora pareça revolucionária, não o é, basta apenas que os professores tenham conhecimento conceitual sobre a gestão de pessoas e como aplicá-las no ambiente escolar.

Urge sanar estas deficiências nos cursos formadores de profissionais da educação, fazendo constar das disciplinas importantes, as disciplinas como:

Comportamento e Mudança, Desenvolvimento Interpessoal, Organização do Trabalho e Técnicas de Negociação e Mediação, dentre outras.

Mas esta deficiência não impede de forma alguma as iniciativas de tantos educadores que buscam melhorar a educação, principalmente os gestores, que têm percebido a importância de se familiarizar com questões que levem em conta a gestão de pessoas aplicada a gestão da educação.

## REFERÊNCIAS

BRENNAND, E.; VASCONCELOS, G. **Howard Gardner e o potencial múltiplo das inteligências**. João Pessoa: Editora Universitária, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FARIA FILHO, Luciano Mendes e VEIGA, Cynthia Greive, **500 anos de Educação no Brasil**, Belo Horizonte, Autêntica. 2003.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, c1994. Publicado originalmente em inglês com o título: *The frames of the mind: the Theory of Multiple Intelligences*, em 1983.

HEENE, A. & Sanchez, R. **Competence Based Strategic Management**. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

KAMOCHE, K. **Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm**. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 2, pp. 213-233, March, 1996.

KATZ, Robert. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p.57-92.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

PEREIRA, M.F. **A gestão organizacional em busca do comportamento holístico**. In M.T. Angeloni (Coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PIAGET, Jean. **O julgamento moral na criança**. São Paulo: Mestre Jou, 1977.  
**Sobre a pedagogia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PRAHALAD, C.K. & Hamel, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.

REED, M. **The sociology of management**. 1989. London: Harvester Wheatsheaf.

REED, M. **Redirections in organizational analysis**. 1985 London: Tavistock Publication.

SENGE, Peter M – **Escolas que apreendem**. Porto Alegre: Artmed, 2005

TAYLOR, S., Beechler, S. & Napier, N. Toward an **Integrative Model of Strategic International Human Resource Management**. The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, pp. 959-985, October, 1996.

TOFFER, A. **O toque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1994.