

ALCILENE DOS SANTOS RIBEIRO

O GESTOR NA VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOCENTES



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

ALCILENE DOS SANTOS RIBEIRO

O GESTOR NA VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOCENTES



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

ALCILENE DOS SANTOS RIBEIRO

O GESTOR NA VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOCENTES

Assinatura: _____

Dissertação de mestrado apresentada á
Universidade Fernando Pessoa, de Portugal,
para a obtenção de Grau de Mestre em
Docência e Gestão da Educação, orientado
pelo Prof. Doutor João Casanova de
Almeida

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

RESUMO

A gestão é de suma importância para as instituições públicas e privadas. No município de Santarém deixa transparecer, a qualquer análise, resultados preocupantes quanto ao conhecimento efetivo de tal modalidade por parte de alguns gestores. Observam-se vários fatores que convergem para a compreensão da problemática. Dentre esses, consta o fator valorização dos Recursos Humanos Docentes nas organizações de ensino. Como palavra que tem um amplo valor nas teorias que abordam a gestão e suas demais ramificações, como por exemplo, liderança, gestão de pessoas, harmonia na equipe, motivação e organizações na atualidade. Esses conhecimentos têm servido ricamente para um redimensionamento ou para nortear medidas de caráter facilitador do conhecimento de gestão no relacionamento e na aprendizagem e, portanto, da comunidade entres os integrantes das instituições. A pesquisa proposta visa descrever, a partir do contexto teórico atualizado, em que medida há a presença de fatores interativos nas propostas da abordagem da gestão endossado na escola de Santarém onde se realizou o estudo. Sendo essa pesquisa de cunho interdisciplinar, porque envolve o tema gestão, fundamentaram-se teoricamente nas contribuições da gestão, liderança e recursos humanos. O método inclui a análise das propostas alternativas na área da gestão, a conhecer. A gestão com base na liderança, e gestão democrática, a gestão de pessoas e a harmonia na equipe, com a participação de 30 professores questionados. Este trabalho, portanto, voltado ao levantamento das condições da gestão e os recursos humanos das instituições das referidas propostas, tem-se como enfoque a valorização dos agentes envolvidos nas instituições, especificamente aos docentes das instituições de ensino.

ABSTRACT

Management is of paramount importance to public and private institutions. In the municipality of Santarém it shows, at any analysis, some worrying results regarding the effective knowledge of this modality by some managers. Several factors converge to understand the problem. Among these, there is the value factor of Human Resources Teachers in teaching organizations. As a word that has a wide value in the theories that approach the management and its other ramifications, as for example, leadership, people management, harmony in the team, motivation and organizations in the actuality. This knowledge has served richly for a resizing or to guide measures of character facilitating the management knowledge in the relationship and learning and, therefore, of the community among the members of the institutions. The proposed research aims to describe, from the updated theoretical context, in which measures there is the presence of interactive factors in the proposals of the management approach endorsed in the X school of Santarém. Since this research is of an interdisciplinary nature, because it involves the management theme, it was based theoretically on the contributions of management, leadership and human resources. The method includes the analysis of alternative proposals in the area of management, to be known. Management based on leadership, and democratic management, people management and harmony in the team, with the participation of 30 teachers questioned. This work, therefore, focused on surveying the management conditions and the human resources of the institutions of these proposals, focusing on the valuation of the agents involved in the institutions, specifically the teachers of educational institutions.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
JUSTIFICATIVA	2
I. A EDUCAÇÃO BRASILEIRA.....	4
1. Teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos	4
2. A aplicação do planejamento sistematizado na escola	5
3. Gestão democrática e a autonomia na escola pública.....	9
4. A Gestão Democrática: um desafio no universo escolar	10
5. A gestão da escola na perspectiva dialógica e coletiva	12
II OS RECURSOS HUMANOS	17
1. O perfil profissional de Recursos Humanos	17
2. Desenvolvimentos de recursos humanos	19
3. O desafio da motivação	22
4. A motivação no ambiente escolar.....	23
III LIDERANDO COM EFICÁCIA	28
1. O sentido da liderança	28
2. Liderança e dinâmica de grupo.....	29
3. Liderança democrática, e dinâmica eficaz.....	34
4. Tipos de liderança.....	37
IV. CLIMA ORGANIZACIONAL	40
1. Gestão no Brasil	41
2. Cenários atuais das organizações	44
3. Avaliação organizacional	46
4. A concepção moderna da qualidade	47
5. Gestão da qualidade no processo produtivo	50

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

V. PARTE EMPÍRICA	52
1. Objetivos.....	52
i. Objetivo geral	52
ii. Objetivos específicos.....	52
2. Metodologia.....	52
i. Instrumentos	54
ii Questionário de indicadores de enfoque interacionista para a análise das propostas	55
iii Amostra	55
iv. Aligeirado a análise teórica	55
VI. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	89
VII. CONCLUSÃO.....	90
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS.....	92
ANEXOS	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	56
Gráfico 2 - Faixa etária.....	56
Gráfico 3 – Habilitação.....	57
Gráfico 4 - De que forma a gestão informa os pais para a socialização das normas adotadas pela escola para manter a ordem.....	58
Gráfico 5 – A comunidade de comum acordo com a gestão escolar destina os recursos financeiros.	60
Gráfico 6 – Participação do líder nas atividades da escola.....	63
Gráfico 7 – Como os professores avaliam o desempenho do diretor na escola.	65
Gráfico 8 – O Gestor acompanha o trabalho desenvolvido pelo professor.	66
Gráfico 9 – Preocupação por parte da gestão em relação as frequências dos alunos.	68
Gráfico 10 – Motivação dos docentes.	70
Gráfico 11 – Recursos específicos de uso diário dos alunos.....	72
Gráfico 12 – Os mediadores do processo educacional.	75
Gráfico 13 – Trabalhos desenvolvidos pelos professores em sala de aula.....	77
Gráfico 14 – Há um montante destinado à festa de homenagem ao dia do professor ou confraternização.....	78
Gráfico 15 – Harmonia na equipe de trabalho.....	80
Gráfico 16 – Liberdade aos professores para desenvolver seus trabalhos.	82
Gráfico 17 – Gestão democrática é um processo de aprendizagem coletivo.	83
Gráfico 18 – O Conselho Escolar estimula a participação do processo.	86

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o gestor na valorização dos recursos humanos docentes, buscando qualidade e melhoria nas instituições em Santarém Pará. Segundo (Libâneo, 1999, *cit in* Colares, Ximenes-Rocha e Colares, 2012, p.82). “O fenômeno da Educação está presente em todas as sociedades humanas. A educação é, portanto, um fenômeno inerente ao homem como um ser social e histórico.” Compreende-se que o fenômeno educacional é indispensável à humanidade. Portanto é necessária a ênfase e prioridade as pessoas que integram a educação. Nessa perspectiva buscou-se compreender a realidade da gestão nas escolas de Santarém. A pesquisa foi realizada com professores de uma escola da rede estadual na zona urbana de Santarém.

Compreende-se que a gestão nos tempos contemporâneos é indispensável. Segundo (Luck, 2006.p. 99). “A gestão, por sua vez, envolve as atividades necessariamente, incorporada de certo modo na filosofia e política”. Desta forma, a gestão escolar deve seguir modelo puramente democrático, já que a democracia assegura a participação de todos na organização e no planejamento da escola. Para Heloisa Luck, (2006, p.99) “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais dinâmica”. Sendo assim, é preciso ampliar a democracia com a participação ativa das pessoas.

Em relação à pesquisa, o diretor concordou e liberou por meio do documento a realização no espaço. Após a liberação procurou-se os docentes dos três turnos, matutino, vespertino e noturno. Eles foram informados da pesquisa e do assunto a ser questionados. Para o levantamento dos dados utilizou-se o questionário com os professores, sendo que para tornar mais eficaz essa prática fez-se o questionário em um link. O procedimento foi enviado através do celular para cada professor, antes se pegou o número de cada um para transferir o documento.

Análise foi feita pelos docentes de maneira tranquila. Observou-se que através da prática, os professores puderam realizar e contribuir com pesquisa em suas residências. Ambos gostaram do método prático de adaptação do questionário, porém houve outros que não

quiseram participar da pesquisa, mesmo utilizando uma técnica eficaz e prática de análise. A partir daí, deu-se continuidade na pesquisa quantitativa com a participação dos docentes e a configuração dos gráficos que buscassem resultados da pesquisa.

Por fim, a pesquisa sobre a gestão e valorização foi positiva, embora faltem alguns ajustes para torná-lo bem mais eficaz. Conforme (Messas, 2002 *cit. in* Colares, Ximenes-Rocha e Colares, 2015, p.192).

“o papel do gestor e de líder desempenhados por esses profissionais de educação, considerando como gestores de pessoas, responsáveis pela organização de equipes e como mediadores na resolução de conflitos, ao mesmo tempo em que enfatiza o seu perfil de liderança na tomada de decisões na organização escola, a LDBEN e a organização da educação nacional e os novos desafios na avaliação educacional, o novo ensino médio, a gestão educacional no cotidiano escolar, e a gestão do projeto político pedagógico”.

JUSTIFICATIVA

A escola pesquisada da rede estadual de ensino fundamental e médio contribui para a investigação pretendida em Santarém, Pará. A escola fornecerá dados capazes de provocar tomadas de decisões que podem constituir o fomento de novas estratégias do gestor, pautadas em novos parâmetros, que privilegiem as potencialidades reais do gestor. Os resultados podem desencadear largas discussões a respeito do assunto.

Consequência da gestão que se encontra para muitos diretores estáticos, pelo fato de não conhecerem o conceito real da gestão. Desta forma encontram-se improdutivas, precisando recorrer às diversas teorias que tratam do assunto.

A intenção mais subjacente desse trabalho é despertar na sociedade que tem que caracterizar a gestão nas escolas de Santarém a seguir um princípio de como gerir, tornando explícitas suas ações e seguindo o regimento da gestão democrática, mas percebe-se que nem todas as escolas agem dessa forma. Sabe-se a importância do conceito de gestão e a abrangência que ela tem de conteúdo. Segundo Peter Drucker (2001, p.309), “considerado o pai da administração moderna, administrar: é um sinônimo de disciplina,

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

mas também significa seres humanos. Toda realização da Administração é também a realização de um dirigente. Todo fracasso representa o fracasso de um dirigente”

A problemática da gestão na pessoa de alguns gestores é o fato de não saberem interpretar os conceitos que regem a gestão. Certas situações cometidas por gestores em escola de Santarém deveriam ser visto com atenção e encaminhado às secretarias do município ou estadual para que esse gestor volte a estudar fazer uma especialização para atuar no cargo de diretor e saber de fato como lidar no contexto escolar. Vê-se que ser gestor não é se precaver de autoritarismo, mas desenvolver um papel fundamental na escola, conquistando todos os liderados sem exceções. O gestor qualificado tem facilidade de agir no ambiente de trabalho democraticamente, interagindo sendo mais humano com as pessoas, reconhecendo a importância do outro. Pois a Gestão traz atrelado o líder da equipe, os recursos humanizados da escola ou organização que são parceiros que estão ali pra ajudar a escola nas referidas tarefas, além do mais essa interação líder e liderado é ótimo, porque só tente a aproximar as demais pessoas estreitando o caminho para as conquistas e a aproximação para o momento de motivação da equipe que precisa se manter unida para dar melhor condições de relacionamento para o grupo. Uma escola bem sucedida é aquela onde o gestor estar junto à equipe de professores conversando, ajudando, isto não vai tirar autoridade de nenhum gestor e sim manter a equipe em harmonia para vencer as dificuldades da escola.

I. A EDUCAÇÃO BRASILEIRA

1. Teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos

Sabe-se que a educação brasileira tem passado por algumas mudanças, tendo como espinha dorsal a Constituição Federal de 1988. Ela possibilitou descobertas legais relevantes para a educação básica. Tais como direito à educação, garantia assegurada na legislação, o cidadão tem direito à educação em qualquer tempo e idade claramente definido em âmbito social, no artigo 6º e 205º da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 4º e 5º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).

O Ministério da Educação (MEC) reconhece que a qualidade da educação depende de muitos fatores. Assim outras políticas precisam ser implantadas para que juntas e articuladas viabilizem melhores condições sociais e culturais para a população. Dentre elas, está a gestão da escola básica. A educação escolar quando realizada de forma democrática com a comunidade em todas as fases, planejamento, execução e avaliação.

Segundo o MEC (2009), o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e busca qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir de cursos de formação a distância. Discute-se o Projeto Político Pedagógico da escola a partir de duas dimensões: a conceitual e a metodológica. Na conceitual são apresentados conceitos que visam orientar o PPP. Já a dimensão metodológica, o objetivo é fornecer informações, sugestões e indicadores para o desenvolvimento efetivo do PPP para a gestão democrática da escola. Nessa perspectiva o Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Escolar orienta-se por dois eixos básicos: a) a educação compreendida como direito social a ser cumprido pelo Estado b) a gestão democrática da escola como meio indispensável à realização da finalidade social da educação. Desta forma, entende-se que a escola, em sua forma concreta e específica de ser é objeto de análise e intervenção. Segundo Thiollent (2005), diz que:

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, não só concebido, mas também realizada em estreita relação com uma ação ou um problema que, por ser coletivo, envolve a todos na busca de sua compreensão e resolução, de modo cooperativo e participativo” (Thiollent, 2005, p. 14).

A partir do conhecimento empírico torna-se mais fácil a reflexão da importância da formação para o cargo de diretores, até porque, esses profissionais estão à frente de uma sociedade que é amparada pela Legislação, sendo um direito da sociedade obter educação de qualidade, mas pra isso, é necessário que estejam capacitadas para exercer o cargo de gestor.

Vê-se que a SAPV do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Escolar foi organizada a partir de Projeto-intervenção no sentido de fornecer informações sobre a importância do projeto de intervenção, com as possibilidades de mudança na realidade da escola de atuação. Além desta concepção trabalharam-se dimensões, relações, conflitos, formas de atuação.

2. A aplicação do planejamento sistematizado na escola

Entende-se que o projeto Pedagógico tem como objetivo reduzir o índice de reprovação e minimizar o baixo rendimento diagnosticado na escola.

“Planejamento. S.m.1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação: o planejamento de um livro, de uma comemoração” (Ferreira, 2009, p. 1097).

Essa citação refere-se ao processo educativo que exige um planejamento bem elaborado, portanto autores buscam um conceito que é:

“O ser humano age em função de construir resultados. Para tanto, pode agir aleatoriamente ou de modo planejado. Agir aleatoriamente significa *ir fazendo as coisas*, sem ter clareza de onde se quer chegar; agir de modo planejado significa estabelecer fins e construí-los através de uma ação intencional (...) planejamento, de um modo geral, diz respeito à intencionalidade da ação humana em contrapartida ao agir aleatoriamente” (Luckesi, 2002, p.115).

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

De acordo com esse pressuposto as ações são em prol de resultados, portanto para alcançar resultados precisa-se de planejamento envolvendo todos os membros da escola, focando com clareza no objetivo que se pretende alcançar. Pois a prática acontece desde os primórdios, são produtos de planejamento, que podem ser sistematizado racionalmente ou não. O sucesso de ações baseia-se na maneira de como se efetiva o planejamento. A sociedade não admite qualquer trabalho à base de improviso principalmente no que diz respeito ao planejamento escolar. Segundo Libâneo (1992), planejar é compreender:

“(...) o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. É um processo de racionalização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social” (Libâneo, 1992, p.221).

O planejamento escolar tem que esclarecer suas diretrizes, os princípios e os procedimentos de trabalho a se desenvolver. Devem-se assegurar as atividades da escola inserindo a comunidade e a sociedade de modo geral. No entanto deve-se ter coerência nas etapas definidas estabelecendo veículo escolar e os problemas que envolvem o contexto social. A harmonia garantirá a execução. Além da estrutura, instrumentos que possibilitem ações coordenadas, objetividade e flexibilidade.

Na Lei 9.394/96 não está explícito o termo planejamento, mas entende-se que os artigos 12,13 e 14 manifestam circunstância de planejamento.

“Artigo 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

Artigo 13 – Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Artigo 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

- I - Participação dos profissionais da educação do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Brasil, 1996).

Os docentes elaboram o plano de trabalho pedagógico gerando assim um debate prévio buscando o planejamento com a participação de todos. Nos dias de hoje é inadmissível que a gestão não tenha uma pauta no planejamento. Finalmente na mesma Lei, o Art. 67 assegura ao profissional o período para o planejamento:

“Art.67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos dos planos de carreira do magistério público:

V - Período reservado a estudos, planejamento e a avaliação, incluindo na carga de trabalho” (Brasil, 1996).

Percebe-se que baseado na Lei de Diretrizes e Base da Educação deve-se cumprir o planejamento, no qual diz a resolução nº. 3 do Conselho Nacional de Educação de 08/10/97, que assegura que a jornada deve incluir uma parte de horas reservada para a docência e a outra para a colaboração com a administração da escola, reuniões pedagógicas, articulação com a comunidade e aperfeiçoamento profissional, de acordo com o projeto Político-Pedagógico da Escola. Baseado nisto, tem-se uma visão de uma sociedade preparada para atender as mudanças sociais e tecnológicas. Com a globalização as mudanças surgiram com grande relevância em todos os setores da sociedade, no meio educacional não é diferente, há uma preocupação em busca de atender as necessidades ocasionadas por evidentes transformações sociais.

Apesar da transformação de elementos do capital, buscam-se direcionar a escola em lócus de formação da cidadania. Para Gadotti (2002) diz que sistemas educacionais são:

“No final da década de 80 e início de 90, fortemente enraizadas no movimento de educação popular e comunitária que na década de 80 se traduziu pela expressão “escola pública popular.” (...). Uma década de inovação e de experimentação com base numa concepção cidadã de educação foi suficiente para gerar um grande movimento, uma perspectiva concreta de futuro para a escola pública, demonstrando

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

que a sociedade civil está reagindo à tendência oficial neoliberal” (Gadotti, 2002, p.17).

Observa-se que nas últimas décadas a estrutura de produção e a realização mundial do capital determina a estrutura das organizações, voltadas para a estrutura do sistema educacional. E a partir daí, a gestão democrática faz o seu papel definindo políticas educacionais que orientam as práticas educacionais, bem como a revitalização do processo de participação. Neste âmbito, têm-se professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, defender e acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político – Pedagógico da Escola, ferramenta indispensável na escola, uma vez que se trata da “essência” da escola, caracterizando quem é, e como são e porque estão na escola.

Bastos (2002) nos diz que:

“A escola necessita da adesão de seus usuários (não só de alunos, mas também de seus pais ou responsáveis) aos propósitos educativos a que ela deve visar, e que essa adesão precisa redundar em ações efetivas que contribuam para o bom desempenho do estudante” (p.58).

A citação trata em especial dos anseios e desafios de fazer com que os pais participem de todas as ações da escola, em especial das ações pedagógicas para compreender como funciona o processo de ensino e aprendizagem nas instituições de ensino públicas de Santarém.

Para que haja uma mudança na realidade escolar, essa transformação tende a começar pelos gestores os quais devem criar mecanismos que possibilitem a vida dos pais para adentrar na escola, favorecendo sua participação efetiva na vida da escola. Segundo Werneck (2001, p.91) “são boas as escolas que estão em sintonia com a comunidade”. No ato dessa prática a ser adotada percebe-se que a escola ganha força com a participação direta da família na escola, que ajuda na realização das atividades referente. além do aluno se sentir feliz com os pais.

3. Gestão democrática e a autonomia na escola pública

Sabe-se que a gestão democrática na escola pública é tida como instrumento metodológico realizada com toda a equipe, sendo gestores e comunidade escolar de maneira participativa e objetiva com o propósito de construir um processo democrático dinâmico e contínuo de esforço e coletividade visando à autonomia de todos os componentes da escola nesse processo por meio da participação dos agentes torna-se mais fácil articular os recursos financeiros, execução de avaliação das ações pedagógicas.

Uma Escola autônoma não está isenta de regras ou sem controle do Estado. Ela é uma escola que precisa caminhar para ser tornar cidadã, estabelecendo normas para serem seguidas de forma democrática, com a participação de todos os agentes envolvidos no sistema e nas ações da escola. Nessa escola a gestão democrática e a autonomia financeira ocorrem pelo entendimento das novas exigências educacionais e pelo impacto das atuais transformações econômicas, políticas, sociais e culturais.

Estas transformações obrigam as escolas a repensar e principalmente a adequar-se às novas demandas sociais, possibilitando uma educação de qualidade, que requer modificações na gestão das organizações.

“O mundo do trabalho teve sua lógica alterada, e a educação, sobretudo a qualificação profissional, passou a enfatizar a aquisição de conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentos. Tais alterações interferem nas políticas educacionais, redirecionando o pensar e o fazer político pedagógico. O que certamente traz implicações para a gestão escolar” (Oliveira et al., 2009, p.2).

Percebe-se a inquietação da gestão escolar democrática na perspectiva do contexto entre o “percurso” da escola que temos para a escola que queremos. Pois para transformar a realidade é necessário engajamento e uma ruptura de modelos e costumes.

Sabe-se que uma organização social como a escola comporta diferentes culturas e tal articulação compete à pessoa do gestor, pois o mesmo articula entre comunidade escolar e a coletividade.

4. A Gestão Democrática: um desafio no universo escolar

Analisa-se que a gestão democrática visa à valorização de uma educação que valoriza a educação do educando, fortalecendo o processo de ensino e aprendizagem. Neste processo, professores, coordenadores, gestores, conselho escolar e comunidade devem estar envolvidos, tornando-se propício a democracia. Segundo Paro (2000) ressalta que:

“Se na verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direitos”, mas também como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe com adotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidades de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação democrática” (p.78).

Compreende-se que para atingir esse objetivo é necessário que o processo aconteça efetivamente, a partir das ações participativas. No entanto, a gestão democrática da escola é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o Art. 206 da Constituição Federal 1988. O Art., 205, diz que, o plano de desenvolvimento das pessoas é dever do Estado e direito do cidadão. Além disso a gestão democrática também está garantida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, na Lei nº 9.394/96.

Ressalta-se que é preciso garantir um ambiente escolar socialmente saudável, que dê condições para que os educandos em fase de formação possam ampliar seus horizontes, tornando-se cidadãos comprometidos a participarem de maneira ativa e produtiva, nos processos que envolvem a vida em sociedade. Para Gryzybowski (1986 *cit in*. Frigotto, 1996, p.42):

“A educação é antes de tudo, desenvolvimento de potencialidade e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimento e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais”.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Recorda-se que muitas das dificuldades que esbarramos no espaço escolar que compromete nas ações supracitadas, como por exemplo, a participação da família na escola e a atuação do Conselho Escolar. Neste contexto ainda se percebe a impregnada cultura que as responsabilidades são da escola e o dever de educar os alunos também, enquanto a família tão pouco participa do processo. Outra situação bem comum na realidade das escolas é a necessidade de haver mais planejamento e ação acima de tudo, voltado para a inserção e a participação da família no ambiente escolar, participando efetivamente do conselho escolar nas ações da administração, financeiras e pedagógicas da escola. Segundo Paraná (2005, p.15):

“O Conselho escolar será um fórum permanente de debates, de articulação entre os vários setores da escola, tendo em vista o atendimento das necessidades, educacionais e os encaminhamentos necessários á solução de questões pedagógicas, administrativas e financeiras, que possam interferir no funcionamento da mesma”.

Partindo deste princípio vê-se a necessidade de criar o plano Político Pedagógico como o intuito de viabilizar a participação dos pais na escola de seus filhos e melhorar de fato a atuação do Conselho Escolar dentro dos princípios que rege a gestão democrática. Neste caso, a avaliação das ações educativas com a participação da família e a atuação Conselho Escolar se fará autêntica quando este estiver fomentada por meio da gestão democrática.

Compreende-se que a gestão democrática é um processo que é muito simples de ser trabalhada, mas não é um desafio impossível de ser realizado e, pode-se ressaltar que nada impede de agir de forma democratizante na escola.

Nesta perspectiva entende-se que a ação democrática defende a eleição de diretores e a constituição dos mecanismos de participação escolar para que o espaço educativo seja analisado como processo escolar. Segundo Paro (2002, pp.18-19)

“Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professoras, funcionários ou pais, porque lhes dão “abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.

Nos dias atuais se ouve falar em gestão democrática no âmbito educacional, portanto, o que mais se vê são gestores que ocupam cargos por indicação política e, na maioria das vezes, não possuem nenhuma formação para atuarem como gestor escolar. Sabe-se que é suma importância à formação profissional para que haja sucesso no desenrolar das funções. Considerando-se a multiplicidade de competências e de novos desafios ao gestor Ghanem (1998, p.38) diz que:

“(…) não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestor, o processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em Curso de Pedagogia e em cursos de pós-graduações, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino.(…) É necessário ressaltar a necessidade de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos. É necessário, também, articular política de gestão”.

Neste contexto, o Conselho Escolar tem como foco principal, acompanhar o desenvolvimento da prática educativa no processo ensino – aprendizagem. No entanto, a função do Conselho Escolar é política e pedagógica definido para gerir a coletivamente na escola, conhecendo e participando da realidade escolar e indicando caminhos que levem a prática democrática comprometida com a qualidade educacional.

5. A gestão da escola na perspectiva dialógica e coletiva

Percebem-se no cenário educacional debates a respeito da melhoria e qualidade da educação para suprir as necessidades da sociedade. Portanto, a escola possui um grande papel de planejar, organizar e avaliar o ambiente educacional. Agindo desta forma contribui para a qualidade da educação, ou melhor, o gestor tem em suas mãos recursos favorável à qualidade na educação.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Desta forma, o gestor escolar requer especial atenção, pois é o responsável por nortear o trabalho que deve ocorrer de maneira coletiva no ambiente escolar, abrindo espaço para o diálogo entre todos os elementos da escola.

Percebe-se que no contexto escolar há diversas formas de gestão, no qual algumas delas demonstram-se inadequada para a realidade contemporânea, por meio de problemática que surgem e o desafio de implementação de estratégias de adequação a essa realidade, e busca-se uma gestão que contribua no âmbito educacional.

“É função de a escola formar o cidadão, assegurando ao estudante o acesso e a apropriação do conhecimento sistematizado, mediante a instauração de um ambiente propício às aprendizagens significativas e as práticas de convivência democrática” (Brasil, 2004).

Entende-se que a escola tem um papel importante na formação do cidadão, e deve construir as ações de maneira coletiva, buscando alcançar melhorias na educação. Neste seguimento tem-se o gestor o grande articulador das mediações da escola em prol do processo de ensino- aprendizagem. No espaço as ações deverão acontecer focadas na participação e responsabilidade, envolvendo os demais membros da equipe gestora, que os professores se envolvem nas decisões da escola juntamente com a comunidade no ato democrático e no envolvimento do projeto pedagógico da escola rumo a cotidiano da mesma.

“(…) uma boa gestão escolar é a liderança profissional eficaz, entendida como aquela que, em sintonia com o preconizado pela LDB, possui a capacidade de comandar a construção e execução do projeto pedagógico da escola, de organizar o funcionamento do ensino e de integração com as vários sujeitos da escola, na perspectiva da gestão compartilhada” (Soares, 2002 *cit in.* Bonamino; Lima, 2013, p.100).

Compreende-se que o sujeito da escola necessita de fortalecer a participação da comunidade com a gestão da escola, a presente pesquisa tem como objetivo descrever a relação dos demais membros do educandário e suas importâncias à contribuição na melhoria da educação sendo o fomento das ações escolar, incluindo a participação da família na escola, dando oportunidade de se criar um elo dialógico e coletivo. Neste

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

contexto é muito importante a participação do gestor escolar na relação com a comunidade para juntos debater questões que contribuem para a formação da cidadania em um só propósito formar seres capazes de integrar a sociedade contribuindo para o desenvolvimento de todos os agentes.

“O líder assume uma visão estratégica, uma visão do futuro. O líder assume também o papel de um regente de orquestra, compreendendo que as particularidades se modificam e os músicos, que formam a orquestra, possuem liberdade para marcar seu próprio compasso. O poder que é inerente ao seu cargo de dirigente escolar, ou parte da equipe e se auto motivar, possibilidades a congruência entre aspirações individuais e necessidades coletivas, assim, promover a cooperação e colaboração significativas exercer autoridade e não apenas o poder, liderança, não imposição, conseguindo que o planejamento flutua em ações que poderão garantir a melhoria do ensino e da aprendizagem, meta de todos na escola” (Velanga 2012, pp.35-36).

Com base na citação acima, o gestor deve atuar como um líder na escola e cabendo ele conduzir ações que possibilitem modificar positivamente a realidade da escola. Haja vista é imprescindível que tenha uma boa convivência com a comunidade escolar, para então promover a cooperação e principalmente a colaboração de todos no processo educacional.

Percebe-se que a função de Gestor Escolar é de suma importância para a promoção da educação de qualidade, todavia compete a ele assegurar que crianças, jovens e adultos possam usufruir de seus direitos. Desta forma, entende-se que cada Gestor Escolar deve atuar no espaço educacional de forma democrática, para que sejam alcançados os objetivos de maneira satisfatória e mudar a realidade da escola e até mesmo da própria educação.

Por outro lado, as ações nos ambientes escolares devem ocorrer de maneira conjunta, com a interação de toda a equipe gestora, para que possam junto melhorar a realidade das escolas, visando uma educação de qualidade. Por este motivo, pauta-se a presente pesquisa – dialogo e compreensão nesse viés, para que a problemática seja resolvida da melhor forma possível na presença de toda equipe. Sabe-se que nas escolas de Santarém as classes sociais são totalmente diferente, então certas atitudes deve ser analisada, discutida antes de qualquer decisão, a respeito do aluno, ou situação que envolva a escola.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“Cada escola é um universo integrado e a melhoria da gestão é fundamental para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem, meta de todos na comunidade escolar intra e extra muros. Nesse sentido, o gestor tem muito a fazer. Sabemos que o impacto nos índices baixos que a educação os revela requer um esforço de longo prazo. É imprescindível mudar a mentalidade dos professores, alunos e pais para efetivamente melhorar a qualidade do ensino. Nesta direção ganha destaque a gestão compartilhada, a corresponsabilidade pelos resultados (...)” (Velanga, 2012, pp.35-36).

Faz-se necessário que gestores, professores, alunos e pais assumam seu papel na escola para que possam conduzir um processo educativo que desencadeie na eficácia da aprendizagem, esse caminho se dará com a inclusão da gestão democrática no contexto escolar.

Segundo Colares (2012, p.192) diz que “a participação não pode referir-se somente a comunidade interna, deve buscar a união com comunidade externa, a quem a escola serve e pela qual adquire efetivamente sentido existencial”.

Percebe-se nas escolas de Santarém, que o gestor ainda atua de maneira isolada no que diz respeito a alguns professores. Ele não estreita a relação de cooperação desses sujeitos nas ações do espaço de maneira inibida. Vê-se a necessidade de resgate de todos os parceiros no fortalecimento da relação, embora não seja fácil para o gestor ter que agrupar pessoas que trazem ideias contraditórias, mas que ele possa de alguma forma ver a colocação de toda equipe e procurar ajustar as ideias e opiniões. Sendo assim, ambos sentirão respeitados e prontos a querer colaborar nas intenções da escola.

“No contexto da sociedade contemporânea, a educação pública tem tríplice responsabilidade: ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia; trabalhar a tradição e os valores nacionais ante a pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas; preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-la positivamente. Essas responsabilidades indicam, complementarmente, três objetivos fundamentais que devem servir de base para construção de uma educação pública de qualidade no contexto atual: preparação para o processo produtivo e para a vida em uma sociedade técnica – informacional formação para a cidadania crítica e participativa e formação ética” (Libâneo, 2009 et al. p.118).

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Neste contexto vê-se que todos são responsáveis pelo processo educativo, pais, professores, equipe gestora e demais funcionários da escola, ou seja, todos os sujeitos que integram a escola e, portanto é preciso o diálogo com todos eles para que o trabalho ocorra de maneira coletiva para melhorar tanto a harmonia da equipe como para fazer valer o trabalho com mais determinação. Sendo assim, o gestor precisa estar à frente como líder/gestor para que cada elemento possa sentir mais valorizado e cumpra com seu papel nas referidas funções.

II OS RECURSOS HUMANOS

1. O perfil profissional de Recursos Humanos

Percebe-se que lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos.

Entende-se que a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas hoje em dia como, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

Sabe-se que o profissional de Recursos Humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis a adequada gestão dos recursos organizacionais.

Compreende-se que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformação nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização.

Vê-se o quanto a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial. Para Ribeiro (2006, p.4) “a principal vantagem competitiva das empresas decorrerem das pessoas que mantem e conservam **status** - que gerem e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser”. São pessoas que produzem, vendem servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem negócios.

Observa-se que varia muito a maneira de como se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades. Essa responsabilidade depende em parte, de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com Recursos

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Humanos. Nessa perspectiva a tendência atual, porém, está voltada para muito além: fala-se em administração com pessoas. O qual, administrar com as pessoas nada mais é que tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros que mais entende ela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreende das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão próprio e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana. Segundo Lück (2007):

“A gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limite de administração de recursos humanos para gestão escolar que se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizada, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2007, p.27).

Neste âmbito, a gestão escolar democrática faz-se presente no ato de partilha e participar de organização nas atividades e principalmente a tomada de decisão da escola referente a princípios da autonomia da instituição, nesta ocasião a área de recursos humanos deve estar voltada, permanentemente para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar missões, tornando-a modelo e referencia social.

Neste seguimento há gestores que ainda não se despertaram para a importância que tem os recursos humanos e pairam sob a velha dicotomia tradicional da não valorização dos recursos humanos como agente estrutural de uma organização e muito menos trazer forma de integração dos elementos deste seguimento para um serviço de qualidade e um rendimento positivo na escola. Luck (2000) diz que:

“(…) professores, equipe técnico- pedagógica, funcionários, alunos, pais comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, e em vista do que, de sua interação, o dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados” (Lück 2000, pp.15-16).

Analisa-se que todos os membros citados acima são importantes para a escola. Eles contribuem nas estratégias de planos da escola e principalmente no acompanhamento de seus filhos, sempre fazendo articulações com os Recursos Humanos da instituição, pois nem sempre o gestor estará por perto para auxiliá-los. É neste caso que tem a vice-diretora que na ausência do gestor cuida da escola, além dela existem também a pedagoga que desempenha um excelente trabalho ao lado da vice, é incrível a forma de como ambas atuam na escola x de Santarém, lógico que há todo apoio dos professores para ajudar no que for necessário para manter a escola em bons padrões de ensino de harmonia de interação e contribuição por parte de todos que ali trabalham. Esta situação ocorre de maneira natural sem nenhum tipo de pressão por parte da equipe gestora, o processo acontece de maneira espontânea entre os agentes.

2. Desenvolvimentos de recursos humanos

Compreende-se que a maioria das organizações possuía (e ainda possuem) sistemas, processos de pessoas trabalhando desalinhados. Alimentam-se de informações descoordenadas e produzem, por sua vez, novas informações descoordenadas, e produziam o que gerava desatualizações e descontentamento.

Entende-se que introduzir sistemas integrados de gestão, planejar estratégias para ampliar competências e ganhar mercado são itens que compõem a fórmula usada para mudar essa situação.

Por outro lado, vê-se que o fator humano é uma das principais razões pelas quais a implantação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. Para superar esse problema, as instituições precisam considerar o uso de metodologias e práticas de comprovada eficiência no gerenciamento de mudanças. Desta forma, só assim assegurará o grau da organização diante das novas estratégias. Ressaltando que devido ao desenvolvimento tecnológico e globalizado, as pessoas passam na maioria das vezes, mais tempo em seu trabalho ou na escola do que em casa cumprindo a carga horária de trabalho. Por este motivo, o fator motivacional deve ser levado em consideração pela instituição para um melhor desenvolvimento na prática dos funcionários. A situação deve

ser colocada em questionamento, possibilitando as pessoas darem o máximo de si. Nesta forma, Davis e Newstrom (2002, p.48) diz que:

“A motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independentemente das recompensas que possam acompanhá-la”.

Analisa-se que a sociedade passa por falha no sistema de modo geral e sabe-se que a escola sofre com esses impactos, pois a clientela que acolhe traz heranças fortes do mundo que o cerca, deste modo é preciso que os profissionais da educação estejam preparados para lidar com a diversidade social que tem que enfrentar a cada dia na sala de aula. Buscando de certa forma trabalhar na escola essas realidades e problemas que afetam em grande grau a escola. Ela por sua vez deverá fazer o diferencial, ou melhor, buscar formar o cidadão para atuar com dignidade na sociedade, como um ser eficaz para a democracia brasileira em prol de produtividade. Com o mesmo propósito Robbins (2002, p.132) diz que motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta”.

Faz-se necessário o processo motivacional nas escolas, pois se sabe que a realidade dos professores e os demais membros que fazem parte da escola são “bombardeados”, devido à falta de recursos e investimentos nas instituições que na maioria das vezes ocorrem na base do imprevisto, contribuindo bastante para a desmotivação dos profissionais que buscam desenvolver uma metodologia eficaz no aprendizado de seus alunos. Portanto, o clima organizacional precisa ser aquele que os colaboradores sintam-se vontade de querer fazer parte, já que há situações que acabam sendo desproporcional, por conta de certas situações imposta aos colaboradores, que o ambiente seja propício, harmonioso, tornando o local mais prazeroso para os agentes, pois fazer parte da equipe é fundamental. Esse processo contribui muito e dá de certa forma oportunidade do trabalho ser melhor, ser multifuncional, ter perspectiva de crescimento. No entanto, a perspectiva de crescimento é nítida, pois se tem a visão de longo prazo; leva a contribuir com futuro e menos o hoje, agora; faz ver menos as dificuldades e mais os benefícios.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Observa-se que nos dias atuais ainda existem dirigentes que punem e demitem “para servir de exemplo”, isto é em casos de empresas, mas nas escolas também não é muito diferente. Nota-se por muitas vezes a falha da gestão de maneira insegura e antagônica com as pessoas que trabalham com compromisso, não sendo uma atividade muito certa. Percebe-se que estamos no mesmo “barco” gestores e Recursos Humanos, e o melhor que se faça é selar a parceria, juntar forças, “remar” juntos em busca do mesmo objetivo, além do mais ser preciso no seguimento da união a fim de resolver e somar as possibilidades, até porque, é um ajudando o outro, para alcançar um único propósito na instituição, as pessoas não vivem isoladamente e muito menos desenvolvem suas funções de modo individualizado, ambas precisam interagir para que ocorram trocas de conhecimentos, nota-se que as pessoas permanecem mais felizes no local de trabalho, quando há o entrosamento de ambas, mantendo-se uma relação de respeito. Segundo uma história de São Pedro diz assim:

“Bem-vindo ao Paraíso, diz São Pedro”. Antes que você se acomode temos que resolver um problema. Você vai perceber que é muito raro um diretor chegar aqui e não estamos seguros do que fazer com você. O que faremos é leva-lo para que passe um dia no Inferno e outro no Paraíso, e então poderá escolher onde passar a eternidade.

- Então, já está decidido. Prefiro mesmo é ficar no paraíso.
- Sinto muito, mas temos nossas regras.

E, assim São Pedro acompanhou o executivo até o Inferno. Ao chegar, o executivo se depara com um belo clube e muitas pessoas em trajes de festa e muitos felizes. Correm para cumprimenta-lo, convidam-no para uma agradável partida de golfe, jantam juntos e se divertem contando piadas e dançando. O Diabo, então, era um anfitrião de primeira classe, elegante, charmoso, muito educado e divertido. Ele se sente de tal maneira bem que, antes que se dê conta, já é hora de ir embora. Todos lhe apertam a mão e se despedem amistosamente.

Em seguida vai visitar o céu, sempre em companhia de São Pedro. Nas 24 horas seguintes, o executivo se diverte pulando de nuvem em nuvem, tocando harpa e cantando. É tudo tão bonito e tão sereno, que, quando percebe, as horas se passaram.

- Então, passou um dia no Inferno e outro no Paraíso e agora você deve escolher onde vai passar sua eternidade, diz São Pedro.

Ele pensa um pouco e responde:

- Senhor, o Paraíso é maravilhoso, mas penso que me sento melhor no Inferno com todas aquelas pessoas tão simpáticas e aquela intensa vida social.

Feito a escolha, São Pedro o acompanha até o Inferno. Quando, porém, as portas do elevador ele depressa com um deserto inóspito, sujo, cheio de coisa ruim. Vê todas

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

aquelas pessoas de outrora vestidas com tropas, trabalhando como escravos, aguilhoadas por diabos inferiores. O Diabo se aproxima e o conduz pelo braço, com brutalidade. Ao executivo mal dá tempo para manifestar seu espanto:

- Não entendo, ontem aqui havia um campo de golfe, um clube, comemos lagostas e caviar, dançamos e nos divertimos muito. Agora tudo que existe é um deserto cheio de lixo e todos parecem uns miseráveis.

O Diabo olhou para ele e sorriu:

- Ontem estávamos te contratando, hoje você já faz parte da equipe”. (Arquitetura do Psique, 2012)

Entende-se de acordo com narrativa caricatural, que a realidade é esta, se tem um quadro excelente de profissionais, os melhores, mas depois esquecem que são seres humanos e expõem a um processo de infelicidade, principalmente no que diz respeito o momento da conversação que muitas das vezes precisa-se melhor, chegando a um consenso. Segundo Paschoal e Marins (1990, pp.151-152).

3. O desafio da motivação

Compreende-se que há muito tempo que dirigentes acreditam que a simples necessidade do emprego seria suficiente para a “motivar” as pessoas a realizarem suas tarefas. Ainda nos dias atuais tem gente que pensa assim. Até certo ponto sabe-se que as pessoas dependem de seu emprego para garantir o seu sustento. Analisando a questão de modo a dizer que a “necessidade” constitui o “motivo” do esforço”. Esse “motivo”, porém, não basta às empresas, nem mesmo para sua mera sobrevivência no mundo globalizado e que cada vez mais exigente em que elas estão inseridas.

No contexto da instituição faz-se necessário conhecer bem o mecanismo de motivação. Entende-se que a motivação é o trabalho, encorajar e compeli pessoas a executarem as necessárias ações. Esta habilidade é uma das mais difíceis. A motivação surge do interior de cada um de nós e cada um de nós consegue, somente, aquilo que quer conseguir. Ao motivar, o dirigente cria as condições que impelem as pessoas a efetuarem seu trabalho com entusiasmo e dedicação.

Nota-se que as pessoas podem encontrar no trabalho uma de suas maiores fontes de satisfação. No entanto, a maior parte do tempo de uma pessoa e de seus esforços é

dedicada a seu trabalho. Logo se o trabalho é desafiador e interessante e instiga as melhores capacidades do indivíduo, principalmente o trabalho da sala de aula que é cansativo e exige muito esforço do professor. Nestas condições é tarefa do gestor criar as condições que ajudarão as pessoas a encontrar satisfação em seu próprio trabalho. Sendo assim dá-se a conhecer formas de motivar as pessoas é competência de todo líder, dirigente. Pesquisas feitas sobre a produtividade humana no trabalho acabam mostrando que equipamento e métodos de trabalho andam tão bem quanto às pessoas o desejam. Sendo que as pessoas o desejam na medida de sua motivação.

O estudioso Frederick Herzberg realizou muitas pesquisas sobre comportamento e satisfação do trabalho e conclui que os fatores que afetam a motivação dos colaboradores são de duas ordens básicas: a dos Fatores Motivacionais e a dos Fatores Higiênicos.

Sendo a primeira ordem ligada à satisfação da necessidade de autoestima e de realização pessoal como, por exemplo, o reconhecimento por um bom trabalho e a percepção de utilidade e importância da contribuição para resultados positivos.

Por outro lado, a segunda ordem refere-se à satisfação das condições básicas de trabalho como, por exemplo, a garantia de recebimento do salário, segurança quanto à comunidade do emprego e proteção à integridade física. É por isso que os profissionais devem estar bem informados sobre as práticas e teorias capazes de levar as pessoas ao nível de conhecimento, de postura e de motivação de que a organização precisa para atingir o desenvolvimento e a excelência exigidos pelo ambiente globalizado e altamente competitivo. Ele tem que compreender como poucos, os significados, o alcance, as implicações da Qualidade no seu sentido mais amplo.

4. A motivação no ambiente escolar

Ressalta-se a importância de comunicar e principalmente à função do dirigente no ato de desempenhar e desenvolver um ambiente de compreensão entre as pessoas. O dirigente deve ter a habilidade de fazer com que todos os demais membros da equipe compreendam as suas intenções. Em troca, deve compreender seus subordinados e ter o ouvido aguçado

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

as suas necessidades e opiniões. Todo o processo gerencial depende dessa compreensão em todos os níveis. Segundo Paschoal e Marins, (1990, p.147) diz que:

“A pessoa honestidade de propósitos, basta-lhe apenas possuir a habilidade de comunicar-se efetivamente para ter com as outras pessoas relações proveitosas e duradouras. De fato, a efetividade de um dirigente depende, em grande parte, de sua habilidade em comunicar-se com outras pessoas. Somente podemos e exercer controles, se conseguirmos transmitir aos outros nosso pensamento e entender o que eles nos querem dizer”.

Vale ressaltar que a conversação na equipe é de suma importância, pois através de um bom diálogo, a equipe passa conhecer melhor as pessoas no grupo. A partir de então, é possível a troca de opiniões e novos pensamentos na equipe. Além de somar com estratégias para desenvolver na instituição. Embora muitas pessoas pensem que comunicar consiste simplesmente em falar, mas apenas falar não garante que estamos sendo compreendidos. A comunicação efetiva compreende múltiplos aspectos como perguntar, falar, certificar-se de que foi corretamente ouvido, ouvir e compreender. Segundo John Adair (2001, p.48), no seu livro liderança e motivação, “Cinquenta por cento da motivação vem de dentro da pessoa e o outro 50 por cento provém de seu ambiente, em especial da liderança encontrada lá”. Compreende-se, diante disto, que só é possível motivar uma equipe de trabalho se a pessoa em si, como por exemplo, o gestor, estiver motivado. Por outro lado, os discursos dos docentes na maioria das vezes são frequentes sobre a motivação tanto dos alunos como dos professores. Lück (2008, p.15), diz que: “uma das maiores características de um gestor é a motivação, portanto é por meio dela que conseguimos atingir os objetivos propostos, não ter medo de enfrenta-los”.

“(…) a motivação depende muito mais do tipo de metas estabelecidas e com que regularidades são implementadas, do que tipo de atribuições que se faça. Especificamente, ao propor uma determinada atividade pedagógica, a motivação docente para realiza-la está relacionada com as crenças e as diferentes metas que orientem sua ação” (Huertas *cit in*. Santos, 2008.p.50).

No contexto, a motivação vai além, pois para atingir uma meta é necessário que a equipe esteja motivada. Nesta ocasião, a gestão deve estar à frente das atividades pedagógicas, ajudando a equipe de professores a alcançar os objetivos, isto é, de acordo com que se

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

pretende buscar, mas o que se percebe é que a equipe gestora não se preocupa em dar aos docentes esses suportes de valorização pela atividade desenvolvida e acabam deixando a desejar nestes aspectos, pois embora o professor seja o agente ativo da mediação, não tem se quer a valorização, como elogios pelo que faz, sendo o elemento fundamental no processo de ensino – aprendizagem.

“(…) sentir-se bem no e com o trabalho, desenvolvendo uma atividade profissional que possibilite algum tipo de reconhecimento e identificação pessoal, (esta) é uma das condições para a qualidade da educação em geral e, mais ainda da educação infantil, que caracteriza por um elevado nível de envolvimento afetivo- emocional com os educandos” (Lima, 2006, p.8).

Defende-se o ponto de vista da citação mencionada acima pelo fato de o cidadão estar de bem com trabalho, isto é, ter o prazer de querer fazer bem e com qualidade a cada dia, principalmente quando o trabalho é reconhecido, o elogio deixa a pessoa entusiasmada a dar-lhe o melhor de si. Segundo Bzuneck (2009, p. 9) ressalta que

“A motivação é entendida ora um conjunto de fatores psicológicos, ora como um processo e destaca que, nas concepções contemporâneas, metáfora de investimento pessoal contribui para que se compreenda o que seja motivação. Devem investir nos recursos pessoais para conseguirem ter habilidades para encontrar a motivação na labuta diária”.

Sabe-se muito bem que existe um fator primordial de motivação na vida cotidiano do professor é a sua qualidade de vida, é importante o profissional da educação está com saúde, desta forma, terá mais ânimo para realizar o seu trabalho do que um profissional com saúde debilitada, nesta ocasião motivação e a qualidade de vida caminham juntos. Portanto, vivem-se os desafios de turbulência da sociedade capitalista, dizem, respeito à eficiência e as condições de atender as demandas da atualidade:

“O ambiente de turbulência que a sociedade enfrenta é vivido também na educação e transportada para dentro das próprias escolas. Novos estilos de vida e de consumo e novas perspectivas de ver o mundo e de atingir os conhecimentos/ acesso à

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

informação, originam profundas mudanças e desequilíbrios estruturais no campo da educação. Obrigam a uma estruturação das componentes, pedagógicas e curriculares e, instituições escolares assumem novas funções e enfrentam novos desafios, tendo que redefinir finalidades e transformar estratégias a fim de responder a essas necessidades” (Oliveira, 2009, p.6).

Precedem-se os pressupostos em relação à sociedade que passa por transformação nos estilos de vida e de consumo, pois, as escolas recebem alunos que trazem pro ambiente social hábitos que de certa forma acabam influenciados nas mudanças e comportamentos dos jovens e crianças como, por exemplo, os alunos querem usufruir do uso do celular na sala de aula para acessar as redes sociais no momento da aula, isto causa um tormento para o professor quando o mesmo tem que parar a aula para intervir no uso excessivo do celular. Esse ato leva a direção da escola estabelecer normais para o usa do celular na sala de aula como instrumento de pesquisa, ao contrário, não será permitido. Esse problema traz aos educadores irritações e desmotivação, pois o mesmo planeja suas aulas e os alunos preferem dá valor as redes sociais para o uso pessoal, deixando de objetivar o conteúdo da sala de aula. Segundo Lück (2000) ressalta que:

“(...) professores equipe técnico- pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem pelo seu modo de agir, e em vista do que, de sua interação, o dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados” (Lück, 2000, pp.15-16).

Constata-se que todos os membros envolvidos no processo educacional são os grandes responsáveis pelo sucesso do aluno e pela instituição que a representa, portanto deve-se ter um “olhar” voltado pra formação do cidadão. A escola tem o dever de ensinar e se ela não fizer o seu papel, a sociedade cobrará, então é preciso que se tenha muito cuidado, além das ações promovidas na escola, à comunidade analisa o desempenho do gestor se de fato trabalha para ajudar as necessidades da escola e de todos os envolvidos. Sendo assim, o sucesso da escola é construído pelo modo de agir dos integrantes, exemplo, ao propor atividades onde toda equipe trabalha e não apenas parte dessa equipe, tudo se torna prazeroso, funcionários, alunos e comunidade, perceberão a contribuição dos parceiros na educação, embora seja um trabalho árduo da equipe gestora e Recursos Humanos. Quando, as equipes trabalham de maneira conjunta o resultado tende a ficar positivo para

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

os alunos, porque eles passam a participar das atividades lúdicas. A partir daí, vê-se o quanto a escola contribui na formação do cidadão, e com a educação tudo é possível.

“As instituições de ensino devem procurar desenvolver professores inovadores para responderem de forma eficaz as eficiências as novas exigências e necessidades deste novo século. O professor atualizado (sic) terá que agir através de práticas educativas inovadoras e muito importantes também, terá que estar disponível para o acato (sic) de educar. A profissão de professor depara-se, hoje em dia, com vasto número de obstáculos que permitem a tal disponibilidade das atenções dos docentes para as práticas educativas” (Oliveira, 2007, p.7).

Faz-se necessário buscar novas teorias e metodologias de ensino, atendendo as novas exigências do mundo moderno, sabe-se que as descobertas surgem a todo o momento e os jovens estão um passo à frente do professor. Ele precisa estar qualificado para atender a demanda. E em busca de novos conhecimentos tanto nas universidades como nos programas federais, que devem ser parceiros do professor nessa etapa, trazendo a ele novas maneiras de como agir na sala de aula, hoje o acesso às informações acontecem em tempo real qualquer criança tem acesso à internet, e por causa disso, acabam se mantendo informados, e o professor devido sua carga de trabalho deixar a desejar nesses termos, porém sabe muito bem, o quanto precisa acompanhar os seus alunos, e ter um tempo para se atualizar e mantendo-se informado.

III LIDERANDO COM EFICÁCIA

1. O sentido da liderança

Compreende-se que todo dirigente sabe que só pode obter resultados nos seus negócios com e por meio de outras pessoas. Liderar é uma das tarefas mais típicas e mais importantes do dirigente porque ele a desempenha para levar outras pessoas a realizarem ações efetivas, geradoras de resultados esperados. É o trabalho que o dirigente faz ao levar as pessoas a usarem o melhor de suas capacidades para atingirem objetivos. No entanto, liderar é uma habilidade essencial para praticar o esforço organizado. A liderança é uma habilidade que não pode ser confundida com puro exercício de autoridade. Liderar é conseguir seguidores genuinamente motivados, não “tanger uma manada”. Segundo Napoleon Hill (2015, p. 61) dizia

“Sábio é o aspirante a líder que, no futuro, compreenda desde cedo que nenhuma empresa ou profissão alcançará êxito se for conduzida sem a consciência de que os dirigentes e os dirigidos são sócios. (...) Os negócios que terão êxito no futuro são aqueles que forem dirigidos de acordo com uma política cooperativa, e os chefes se considerarão antes como servidores dos liderados do que indivíduos com o privilégio de explorá-los para proveito próprio”.

Entende-se que liderar requer algumas habilidades e qualidades, como saber motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, senso de justiça, dignidade coragem. Requer capacidade de compreender a natureza humana e comportamento nas pessoas.

Sabe-se que tomar iniciativas é uma característica forte do líder, mas ele não deve fazer as coisas que devem aos liderados. Se tomar o lugar dos liderados, não estará praticando princípio do esforço organizado. A essência da liderança está em levar as pessoas a realizarem coisas. O líder é um estimulador do crescimento das pessoas que o rodeiam.

No entanto, o líder leva as últimas consequências o sentido de eficácia, de trabalhar de maneira mais inteligente, e procurar ensinar esse procedimento aos liderados. Ele evita dispensar-se e faz só o que precisa ser feito; faz certo o que é certo fazer.

Percebe-se o desafio de escolher e preparar líderes é bem comum vermos dirigentes sonharem com uma equipe composta de clones seus, no sentido de dispor de colaboradores de alta iniciativa, coragem, lucidez, etc. Pode parecer contraditório, mas ele poderá cercar-se de gente brilhante à medida que pareça menos genial, isto porque gênio não são duplicáveis.

Líderes competentes sabem lidar com pessoas e essa qualidade significa, entre outras coisas, saber amortecer as pressões e turbulência que vem “de cima” e administrá-las ao envolver a equipe. Conhecendo pessoas em posição de liderança que apenas repassem a sua equipe os fatos de forma que recebem da cúpula, servindo de intermediários. A empresa precisa é de verdadeiros gestores, que tenham clareza do seu verdadeiro papel, e não mero intermediário. Neste contexto sabe-se que existe um dos maiores entraves que as empresas enfrentam no seu esforço de praticar uma boa Gestão de Pessoas. Pois nem sempre as pessoas que comandam as empresas tem vocação para essa tarefa e, pior, não são preparadas. Existe um consenso generalizado de que a tarefa mais complicada, nas organizações, é lidar com as pessoas. Este fato mais do que justifica toda atenção e todo investimento na preparação eficiente dos profissionais que lidam ou vão liderar com equipes. Lidar com pessoas, como se sabe, é a parte mais complexa para todo dirigente, gerente ou supervisor. Apesar dessa verdade, ainda constitui prática comum em muitas empresas promoverem colaboradores para posições de chefia e deixar que eles aprendam na prática e por conta própria, na base de erro e acerto, a dura tarefa de gerenciar pessoas.

2. Liderança e dinâmica de grupo

O termo liderança tem duas vertentes: o individual e o social, sendo que o indivíduo é ligada a personalidade do líder, já o social é centrado ao fenômeno de grupo, cujo estar ligada diretamente ao dinamismo das relações sociais.

Sendo assim, a liderança é um fenômeno social num contexto de grupo, e de campo, com realizações específicas relativas às suas principais funções, como por exemplo, conduzir o grupo a realização dos seus objetivos e metas; melhorar a qualidade de interação entre os elementos centrais do grupo.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“Afirma que o papel de líder não está unicamente determinado por traços e capacidades específicas, pelas exigências de cada situação. Portanto, a natureza da liderança varia muito, dependendo dos diversos contextos de grupo, com formas demonstram as conhecidas experiências” (Sheriff *cit in.* Novaes, 1968, p.26).

Ainda sobre o assunto, Porges (*cit in.* Novaes, 1968, p. 26) compreende que:

“A liderança é um processo de estímulos mútuos; o domínio é um processo de controle, no qual, mediante a utilização de superioridade e coação, uma pessoa, ou um grupo, influência dirige as atividades de outras pessoas, visando a objetivos e propósitos próprios”.

Observa-se que a liderança é processo de estímulos mútuos, levando em conta os elementos naturais do processo de interação social: comunicação, identidade, controle, assimilação e participação dos indivíduos no ato da interação e da dinâmica de grupo.

Há três tipos clássicos de liderança, a liderança democrática, autocrática e Liberal que distingue dentro do processo de liderança o comportamento de domínio e de interação, os quais, respectivamente, levariam a estabelecer em clima autocrático e outro democrático.

Na liderança ocorre a capacidade de iniciativa, e de participação e facilidade de inter-relação; deve-se permitir que pessoas não impedidas em situações de comportamento interno ou externo, mais grave, passam a fazer grandes líderes em certas determinações e entrosamento de grupo, desde que as atribuições referidas estejam à altura do desempenho. Assim sendo, não há sentido em mencionar que indivíduo é um líder. É necessário que esclareça sempre uma liderança.

Toda dinâmica de grupo pressupõe troca de estímulos e influência, sobretudo referente à formação de iniciativa do cidadão, ou melhor, nos modos de reação permanentes ou estáveis em seu comportamento total, a personalidade e padrões de conduta dos liderados. Para explicar: existem grupos que só aceitam líderes paternais, ou melhor, Redl concebe “líder como o elemento do grupo que opere através do mecanismo de *identificação*, sendo redutor sentimento de culpa, controlador de impulsos e situações, e incorporador de

superego” (Novaes, 1968, p.28). Segundo Freud (*cit. in* Novaes, 1968, p.28) “um líder emerge num grupo quando outros nele encoram um objetivo de afeição”.

O ato de exercer liderança é uma arte e não uma técnica onde o fracasso de muitas tentativas que visam que a preparação de líderes de modo automático e rotineiro. Portanto, a técnica de boa preparação de líderes refere-se a situações determinantes ligadas a dinâmica de grupo.

Ressaltando que é preciso considerar que, nas relações interpessoais e sociais, há sempre a influência do sistema sociocultural sobre os grupos e vice-versa. Há controvérsia dos estudos em relação à liderança, a qual não pode ser isolada de influências, sendo um processo e significação social muito complexa.

Sendo assim, o líder deve visar à unidade coerência e integração do próprio grupo por meio da formulação de novas ideias e de busca de estímulos e interesses no ambiente de maior aceitação e confiabilidade do grupo envolvido. Percebe-se que a jornada de um líder é muito árdua, pois o desenrolar e os envolvimento na dimensão contém um todo significativo no processo de liderança, no qual podemos destacar três variáveis em que esse fenômeno se dá: a área afetiva, a área processual estabelece a estrutura, a divisão de trabalho e o grau de organização do grupo, controlando a comunicação entre os diversos elementos, sendo assim, liderança é favorecida pela complexidade de processo que caracterizam competências, através da combinação de técnicas e habilidades de elaboração específica (Stalk et al.,1992).

Portanto, os gestores precisam compreender as relações entre as ações e a vantagem competitiva para uma estrutura que permite a eficácia da exploração das competências. Percebe-se nas escolas que há uma falha muito grande em relação ao terno liderança e dinâmica de grupo, até pesquisando sobre o conceito de liderança analisa-se que para se enquadrar como líder é necessário antes de tudo saber fazer, ao invés de mandar, ser líder e saber conduzir e envolver os Recursos Humanos, proporcionando a interação entre os membros da equipe com dinâmica de grupo. Essas inovações características do líder proporcionam a equipe escolar um grande entrosamento que irá ajudar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e, a vontade de fazer parte da

equipe. Ao contrário, pode gerar conflitos com a equipe, quando se impõem o que se deve fazer ou seguir para os profissionais de maneira radical como é comum de se vê em algumas escolas. O poder autoritário de gerir, os gestores estão voltados aos princípios da administração em algumas escolas de Santarém, apesar de haver pesquisas com nova vertente no contexto mais relacional, essa realidade precisa ser mudada por alguns gestores. Na atualidade, política de recursos humanos está ligada com o negócio, filosofia e os objetivos de qualquer organização é condição indispensável na busca da excelência, qualidade e alto nível de produtividade. Focando esta visão, a escola precisa valorizar os profissionais para que haja um alto nível de produtividade, até porque, esse seguimento prepara uma sociedade voltada objetivando o futuro.

Sabe-se que com a Revolução Industrial surgiram maneiras tradicionais e impositivas de conduzir as organizações e os funcionários. Mas com o passar do tempo ocorreu um aperfeiçoamento nessas tendências, englobando as atividades de administrar os Recursos Humanos, voltados para a legislação administrativa.

Com o apogeu da industrialização Neoclássica, as mudanças ocorrem muito rápidas e juntas e veio à competitividade entre as empresas e escolas, as relações entre pessoas e organização veio a receber a denominação de Recursos Humanos (RH) e obter familiaridade, popularidade no mundo todo, pois trouxe uma nova postura, mais aberta e dinâmica em relação aos funcionários, que eram considerados o mais importante recurso operacional.

A essa denominação juntaram-se diversas vertentes, como por exemplo, Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Capital Humano, as denominação surgem, mas o objetivo é apenas um só: lidar com pessoas, tornando-se o oposto de anos passados. Buscando quebrar a gestão centrada na visão tradicional, e passando a valorizar os Recursos Humanos motivados pela ação cometida na prática do trabalho. Na concepção de Chiavenato (1999), atualmente o gestor administra juntos as pessoas. E esse novo papel interno vem se consolidando na maior parte das organizações bem sucedidas. Administrar com pessoas é consolidar a “alma do negócio”, e não apenas recursos organizacionais – passou a ser o mais importante nas empresas e nas escolas.

A transformação das pessoas, da mão de obra para fortalecer de conhecimentos – é a nova resolução que está ocorrendo nas organizações, onde são privilegiado o capital intelectual, e a valorização profissional, desde que preparados, e valorizados. O talento humano é tão importante para o desempenho do próprio negócio.

Para Chiavenato (1999 *cit. in* Bolson e Brites, 2013, p.10) “as pessoas encontram-se insatisfeitas com as condições em que estão submetidas no ambiente de trabalho e, por outro lado, as organizações buscam produtividade, qualidade e competitividade”. Buscam-se a qualidade e competitividade, mas esquecem do mais importante que é a valorização dos componentes que o fazem o nome e a divulgação das instituições de ensino e empresarial. Neste sentido é preciso que os gestores e administradores adequem-se a novas tendências atualizadas para quebrar a visão de posse dos Recursos Humanos, pois as necessidades dos seres humanos são diversificadas e o potencial de geração de resultados também e dificilmente poderão ser satisfeitos e atingindo de forma linear.

Para Pontes (1990 *cit. in* Reali, 2004, p.17), “em toda e qualquer organização é preciso entender em linguagem simples, cabendo ao profissional de Recursos Humanos desenvolverem e elaborar suas atividades de maneira eficaz”.

As elaborações precisam ser cumpridas não bastam ser feitas e não serem realizadas, pois o que se percebe na prática é o descumprimento de algumas leis favoráveis ao setor que prioriza o Recurso Humano de algum estabelecimento de ensino, estabelecendo deveres a ser cumpridos, enquanto os direitos muitas vezes acabam sendo violados. Para Toffler (1995), existem razões, de ordem sociável, artístico, financeira, emocional, que impedem a criação de técnicas preciosas na gestão de recursos humanos. Esta gestão tem de passar, portanto, pela aquisição de conhecimento e experiências no âmbito de cada organização, e na procura de sintonia entre as pessoas, a gestão de Recursos Humanos que deve ser uma área forte na escola e na empresa. A gestão de Recursos Humanos nas organizações pública é eficaz e tem sucesso quando ocorrem mudanças permanentes pela imprevisibilidade e principalmente capacidade de se buscar inovação e motivação. Para Maslow (1943, p.381): “necessidades de segurança, amor afeto, necessidades fisiológica, necessidade de consideração, necessidade de atualização.”.

Os funcionários precisam se sentir motivados para desenvolver as atividades na sala de aula e para isso é necessário o apoio da gestão escolar, principalmente no que se discernem recursos pedagógicos e compreensão dialógica. Neste contexto, faz-se necessário compreender e entender o componente da equipe em diversas circunstância.

3. Liderança democrática, e dinâmica eficaz

Os profissionais que executam cargo dentro de uma hierarquia organizacional o fazem por terem recebidos uma delegação de autarquia. Os mesmos passam a representar os interesses da instituição assim por diante, fazem a gestão dos recursos que lhe estão ao seu dispor. É criterioso que os recursos mais valiosos são o Recursos Humanos, mas observa-se que alguns gestores canalizam por diferentes estilos no ato de liderar.

O ato de liderar é ser capaz de compreender o outro e ser flexível. Para que a pessoa sintase motivado a querer fazer o trabalho de boa vontade focando na coletividade. Motivar a equipe em prol dos objetivos da instituição é necessário que haja consenso e motivação para que o grupo alcance progresso. Na concepção de Bento (2010, p.37) “a liderança e a gestão são dois processos ou funções distintas A liderança é mais emocional, inovadora, inspiradora, visionária, relacional, pessoal, original proativa assente em valores. A gestão é mais fria calculista, eficiente, procentimental, imitadora e reativa.” De acordo com a citação, gestão e liderança são duas vertentes que trazem diferenças, ou seja, na liderança, nota-se que não há uma visão autocrática, já na gestão há predominância da liderança autocrática, no qual “chefe” é o detentor das decisões de maneira centralizadora. Neste caso, o subordinado deve se contentar com ordens ditadas, com curto espaço de questionamentos e sugestões. E um estilo que causa indignação entre os participantes, desmotivando e deixando o ambiente o propício a conflitos. Segundo Heloísa Luck (2004, p.66)

“É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal”.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

A liderança democrática encoraja os participantes e colaboradores a ingressar, incentivando-os a darem sugestões. Os líderes democráticos buscam a facilitar o processo e procuram envolver os integrantes no sistema educacional, organizando e dinamizando, coordenando. A liderança democrática é uma forma de integrar a comunidade ouvir mais os professores nas reuniões buscar novas estratégias de se trabalhar na escola. O líder precisa ser comprometido e participativo, ouvindo e propondo sugestões, interagindo e esclarecendo no grupo. Segundo Chiavenato (2006, pp.18-19):

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e fazer conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Vê-se o quanto o líder precisa conhecer a equipe de trabalho para conduzir o processo. Hoje é comum falar de liderança e de competências gerenciais. São temáticas debatidas no âmbito organizacional, pois o caráter e a personalidade do líder é um ponto central. Pelo que ele é e não o que ele faz, é o que deve ser levando em conta. Pois o fazer se aprende fazendo na prática cotidiana nas organizações.

Nos diversos livros do Antigo Testamento da Bíblia e no livro A República, de Platão (2002), já se encontra especulações voltadas para o termo liderança. Na bíblia encontra-se em Marcos 1:10-20:

“Um bom líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a alguns objetivos, Jesus era assim, sabemos que ele tinha discípulos, ou seguidores, alguns até mesmo largaram suas atividades para acompanhá-lo em sua obra” (Bíblia, 1969).

Para Platão (2002), em A República, fala que o verdadeiro líder nasceria líder ou teria educação voltada para ela, enquanto Santo Agostinho, no século IV, dizia as palavras sensibilizam, os exemplos marcam para toda a vida, ou seja, o líder na instituição deve ser o exemplo para os liderados. Pois a liderança sempre foi estudada de forma intensiva. Segundo Gaudêncio (2007, p.60) liderança é “(...) um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam os estilos de decisão do líder

afetam o desempenho das pessoas e da própria equipe, permitindo alcançar resultados expressivos e impulsionar a produtividade”.

Compreende-se que ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar o que é ignorando faz de cada um de nós um líder de verdade. Liderança significa ir, viajar, guiar. Muitas vezes o líder passar por caminhos que ele mesmo desconhece é por isso a importância de se preparar. Entende-se que um guia despreparado é um guia perdido.

Os estilos de decisão de um líder podem afetar o desempenho das pessoas e da equipe de modo geral, permitindo de alcançar resultados e impulsionar a produtividade. Nessa circunstância ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar e perguntar o que é ignorado faz cada um de nós um líder de verdade. Liderança significa ir, viajar, guiar, voltado para a perspectiva do momento o líder percorre caminhos que ele mesmo desconhece, ele precisa estar preparado para essa realidade que o espera.

No mercado competitivo de hoje, todas as pessoas que constitui uma instituição que do porteiro ao líder, tem que se desenvolver decididamente no esforço para melhorar a produtividade e a lucratividade das organizações seja ela qual seguimento for necessário. Logicamente que para isto aconteça é preciso que a gestão envolver-se de maneira a criar e manter o ambiente favorável a isto, onde todas as pessoas presentes se sintam responsáveis pelo processo e não apenas pela atribuição individual, mas que possa satisfazer suas necessidades individuais.

A melhor forma de um líder é saber agir e se relacionar com os subordinados. Eles irão observar a maneira de como o líder atua e interfere no espaço, a partir daí, o liderado tomará como base o sistema a se cumprir satisfazendo as suas necessidades profissionais e ajudando a empresa no crescimento.

Nas teorias administrativas na atual evolução emerge uma teoria considerada ainda pós-moderna, situada no livro O código da liderança, de Dave Ulrich, Norm Smallwood, e Kate Sweetman (2009) eles deixam de ter a visão simplifica que é mostrada no livro O Monge e o Executivo, onde Líder precisar ser apenas servidor, e passa a ter uma visão mais ampla onde liderança transcende de ‘ser quem somos’ e se ressignifica como “o que

os outros sejam exemplos. Líderes formais desenvolvem líderes morais” (Ferraz, 2015, p.6).

A pesquisa de cunho bibliográfico tem como foco principal pesquisar com o objetivo de identificar algumas habilidades e qualidades que um líder precisa adquirir e desenvolver para se tornar eficaz, trazendo mais integração e perspectiva para o trabalhador e pra empresa, como formas de obter competitividades.

Exemplificando que para cada tipo de liderado é preciso um tipo de líder, sempre buscando objetivos comuns, entre os interesses pessoais e a organização e o modelo de liderança.

4. Tipos de liderança

Segundo Chiavenato (1999, pp.54-55) há três tipos de liderança que se destacam: a autocrática, democrática e liberal.

Na tendência autocrática o líder ocupado um nível elevado de poder sobre os subordinados. Ela é centrada no líder, o líder se julga indispensável. É comum este tipo de líder ter reações de irritação de incompreensão com os liderados ao cometerem erros na empresa, ou até mesmo no setor que desenvolvem as atividades.

“Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos, Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo” (Maxwell, 2007, p.330).

O líder precisa da colaboração dos Recursos Humanos para a tomada de decisão, portanto, ele precisa aplicar o modelo mais adequado de liderança, a fim de obter liderados para o trabalho em equipe, pois desta forma, as atividades emergem com mais intensidade pelo grupo. O local onde as pessoas trabalham com prestígio e sente-se vontade, elas apõem o líder, até porque, o líder não existe sem os liderados a frente de uma instituição nos dias de hoje.

Há três modelos de liderança, a autocrática, democrática e liberal. Ambas trazem vertentes diferentes. Assim explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens inconvenientes de cada uma.

O líder Autocrático determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para execução das tarefas. É o líder que indica a tarefa que os colaboradores devem desenvolver, e o companheiro de trabalho de cada um. Na visão autocrática percebe-se a inflexibilidade do líder e o autoritarismo causando um ambiente desagradável. O mesmo tem postura absolutamente diretiva, dá instruções sólidas, e não dá espaço para a criatividade dos liderados. O líder autocrático ao elogiar ou até mesmo criticar um colaborador expõe para todos da equipe de maneira explícita. Com esse tipo de atitude, os liderados são ausentes da espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de amizade no grupo. O desenvolvimento do trabalho só acontecia na presença do líder. Ao contrário, os colaboradores produzem pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (Fachada, 2003).

O líder Liberal não se impõe e não é respeitado diferentemente do líder da corrente autocrática. Nesta visão, o liderado se dispõe de total liberdade para a tomada de decisão, quase sem participar ao líder. Vê-se que não há um grande investimento na função, havendo participação mínima do líder. A equipe decide sobre a divisão de tarefas e sobre a integração dos membros da equipe como, por exemplo, quem trabalha com quem. No contexto, os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, podendo abandonar o grupo no momento que desejar, nesta ocasião, o líder não regula e nem avalia a equipe de trabalho, faz alguns comentários irregulares sobre as atividades quando é questionado. No entanto, a produção não é satisfatória, já que se perdem tempo com discussões e problemas pessoais. A tendência é considerada o pior modelo de liderança segundo (Fachada 2003).

Percebe-se que a liderança Democrática o líder assiste e instiga o debate com os colaboradores. O grupo articula e busca estratégias para se alcançar os objetivos, exige-se a participação de todos os membros da equipe onde os integrantes participam e socializam as tomadas de decisão. A equipe se organiza e decide a forma de trabalhar. Enquanto, o papel do líder é procurar ser um membro igual aos parceiros da equipe, não

se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e ao criticar limita-se aos fatos, sabe-se que esse tipo de liderança promove um bom relacionamento e a amizade no grupo, tendo como base o rendimento e ritmo de trabalho seguro e de qualidade mesmo na ausência do líder. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (Fachada, 2003).

Vê-se que a liderança autocrática evidencia o líder, já a liderança liberal os subordinados, enquanto, a liderança democrática evidencia tanto o líder como os liderados.

Os líderes influenciam os liderados e liderados influenciam seus líderes. Portanto deve-se lembrar de que o relacionamento na equipe pode influenciar no estilo que o líder adotará. Analisa-se que cada líder deverá adaptar o estilo que seja mais produtivo e favorável para a equipe. Hoje existe nas escolas a influência de cada estilo desse, pois é possível depara-se na realidade diretores que trazem traços fortíssimos do estilo autocrático. Nas instituições que o diretor tem o teor de autoritarismo a equipe não se relaciona com ele e nos bastidores falam da sua gestão. Nesta situação, ambas devem caminhar juntas mais um tem de tender, por exemplo, a liberal quase não acontece nas escolas seu traço é mínimo. Por outro lado, A liderança democrática traz uma nova concepção, não age sozinha tem o auxílio dos demais estilos. Porém busca-se a melhor forma de liderança para o desenvolvimento da instituição, se bem que, não precisa ser muito radical na mediação do processo, pois se lida com seres humanos, eles precisam ser tratados com delicadeza e valorização. A hierarquia de valores que diferencia as pessoas, as organizações e as culturas entre si Os valores organizacionais implicam, necessariamente, uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

“A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observador que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam que tomam partido, que se envolvem e transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social” (Tamayo, et al., 2000, p.293).

IV. CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se que além da liderança, o clima organizacional é também fundamental na relação líder e liderado. O clima pode ser transformado, pela liderança, em um ambiente agradável onde às necessidades dos participantes sejam atendidas, mas de fato o que vem a ser clima? Para Milioni (2006, p.57) “clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”. Partindo desse pressuposto, as organizações precisam manter o clima de maneira agradável sem conflitos entre os membros da equipe de trabalho. Segundo Chiavenato (2002, p.95) diz que:

“O termo clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado”.

Percebe-se que o clima influencia a motivação dos Recursos Humanos, podendo deixar motivados para as funções, ao contrário, não terá nenhuma influência para colaborar, mas com a motivação será possível. As pessoas são acometidas pelas diversidades sociais e isso deixar o ser humano sobrecarregado e impaciente. No entanto, se faz necessário às escolas terem momentos juntos à equipe de trabalho, dinâmica de envolvimento seria o ideal. Chiavenato (2002, p.94) diz que:

“Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Podendo, em casos extremos, chegarem a uns estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc. típicas de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes etc.)”.

Pode-se dizer que o líder é o elemento principal dentro de uma instituição que pode criar boas relações na organização conduzindo a equipe a desenvolver as atividades com maior

eficiência. Do contrário deverá haver influências negativas que poderão afetar com frequência o ambiente organizacional e o relacionamento entre liderados. Para Sergiovanni (1973, p.108) na década de setenta dizia que:

“Na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhoria do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, o moral baixo, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidas, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas”.

No espaço escolar ou de qualquer outra organização faz-se necessário, as boas relações, estimulando o aparecimento de lideranças positivas entre a equipe, contribuindo para o desenvolvimento dos Recursos Humanos e o clima da equipe.

O gestor escolar na atualidade enfrenta desafio de gerenciar muitas frentes de trabalho, sua participação nos setores vai muito além, pois esse profissional é essencial para construção de um ambiente de colaboração baseado no estímulo às responsabilidades individuais, que agregados facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe. A função do gestor é importante para a criação de um clima sadio de trabalho. Se o gestor não souber coordenar corretamente as demandas de trabalho, conflitos surgirão e se não for solucionado, com o passar do tempo o trabalho pode ficar fracassado. Portanto são vários fatores que podem influenciar o contexto e as necessidades da instituição.

1. Gestão no Brasil

Sabe-se que o termo gestão no Brasil canaliza as organizações ao crescimento no mercado competitivo, no entanto Gestão é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar um determinado desempenho das instituições de maneira eficaz, eficiente e alinhamento aos objetivos preestabelecidos. No entanto, gestão significa gerenciamento, administrativa, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Percebe-se que o objetivo da gestão é de

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

crescimento estabelecido pela empresa por meio dos recursos humanos organizados pelo grupo, como um objetivo específico. No entanto, as instituições podem ser privadas sociedade de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

A gestão ganha força com o surgimento da revolução industrial, no qual profissionais decidiram buscar soluções para problemas que existiam, como por exemplo, métodos e técnicas administrativas. Ela é um a seguimento das ciências humanas, pois trata de pessoas procurando manter a harmonia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

As funções do gestor numa instituição são em princípios é fixar as metas e buscar alcançá-los através do planejamento, análise e conhecer os problemas, organizar recursos financeiros e tecnológicos, ser um comunicador um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto como um todo.

Enquanto na escola consiste um sistema da organização interna da escola. Neste caso envolvem-se todos os saberes que integram as práticas escolares. Sendo assim, a gestão das escolas no município de Santarém tem como visão garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz nas instituições de ensino.

No entanto cada escola busca-se desenvolver o seu plano de gestão escolar, com base nas diretrizes da educação vigentes, espera-se que a instituição excelência no ensino no município, partir dos critérios e seguindo as normas de leis de diretrizes da educação. Buscando-se minimizar a redução da inadimplência, prevenção da evasão escolar, combater a indisciplina, manter a motivação da equipe que compõem a escola, além de manter os pais e os alunos engajados nos projetos escolares.

Cabe ao gestor e a equipe de trabalho a responsabilidade de elaborar propostas pedagógicas para escola, com base na democracia e na participação da comunidade escolar, garantindo desta forma a manutenção da qualidade de ensino.

O sistema de gestão das escolas tem por direito valorizar a atuação dos educadores com a responsabilidade de formar cidadãos críticos, que tenham opinião e integridade própria.

A partir da segunda guerra mundial principalmente no que diz respeito à gestão organizacional tornou-se um marco, pois as necessidades norte-americanas de construção do arsenal militar trazem na época com intuito da qualidade e do padrão a fim de melhorias no setor das produções (Garvin, 2002). Para o autor os conceitos do controle da qualidade tornaram-se tão importante nesse momento que foram inseridos como disciplina acadêmica na Carnegie Instituto of Technology (1942), havendo, ao final da guerra, disciplina em mais de 25 instituições de ensino norte-americanas. Enquanto Juran (*cit. in* Garvin, 2002, p.94), em 1951, percebeu que “os custos para atingir nível de qualidade podiam ser divididos em evitáveis e inevitáveis, associação à prevenção”. Vê-se o quanto essas tendências contribuem até hoje para as melhorias das instituições de qualquer seguimento, seja escola ou não, e o quanto a disciplina e a qualidade incrementam de maneira positiva os princípios das organizações, tornando-o cada vez mais resistente para manter-se no mercado competitivo no que tange conhecimento para desenvolver técnicas e tecnologias. Na concepção (Paschol e Marins, 1990, p.12),

“As organizações mais celebradas costumam ousar não apenas nos negócios, no marketing, mas em todos os campos, incluindo aí a Gestão de Pessoas. Embora exista um conjunto de práticas comuns a essas empresas, cada uma tem suas particularidades e acabam criando e descobrindo práticas bem ao seu estilo, capazes de encantar aos colaboradores e às pessoas externas à empresa”.

De acordo com o mencionado na citação a cima, nos dias atuais as instituições de ensino é perceptível que práticas como essas precisam acontecer, o que se percebe é a desvalorização de colaboradores que precisam ser revigorados constantemente para prosseguir com jornada diária de trabalho nas escolas, pois a maioria dos docentes atuam em diversas escolas para completar sua carga horária favorável de serviço, e tentar ganhar um dinheiro a mais. Devido à carga de serviço é necessário que haja uma preparação em prol do profissional que atua na educação, trazendo a ele uma flexibilidade e superação. Sabe-se que existem escolas que trazem dinâmicas de grupo para entretenimento, envolvendo os profissionais e tirando da rotina cotidiana, mas essa realidade ocorre mais nas redes privadas dificilmente se vê nas redes públicas de ensino, faz-se necessário aperfeiçoar e adaptar como forma de inovação, aos ambientes, ficando mais promissor ao trabalhador, caso contrário permanecerá monótono. Partindo desse pressuposto, a intervenção do gestor é de suma importância na intervenção de ações na própria escola

para tentar mudar a rotina das escolas do município, sempre buscando adaptar dinâmica e promovendo a excelência no ambiente profissional. Portanto uma das técnicas propícia para desenvolver o pensamento crítico chama-se brainstorming, que traduzindo significa “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias.”

2. Cenários atuais das organizações

Entende-se que a natureza das organizações em especial as questões atuais em relação ao organismo vivo, socialmente construído e intrinsecamente complexo. É comum ouvir a mídia mencionar o cenário contemporâneo sob o título da Terceira Guerra Mundial, A Nova Economia, Era da Informação ou Sociedade do conhecimento. No entanto, percebe-se que a velocidade dos avanços tecnológicos e a globalização têm proporcionado impactos significativos no funcionamento das organizações. Tem a inovação como mola-mestra da economia capitalista segundo Schumpeter (1942 *cit in*. Perrone, 1971, p.14) “sua ‘destruição criativa’ e ‘revoluções constantes’ são processos que revolucionam a estrutura econômica de dentro pra fora”. Pode-se dizer que, em menor ou maior grau, a organização contemporânea necessitam lidar cada vez mais com as necessidades de inovação.

Drucker (1972) acrescenta a essa visão que o principal desafio das organizações no século XXI é a gestão. Nessa linha de pensamento, estariam inseridas no escopo da gestão das organizações principalmente as tomadas de decisões e inovação, já que as atividades encontram-se cada vez mais automatizada. De acordo com esse contexto, as organizações passaram a viver em um ambiente competitivo mais acirrado, no qual essa competição torna-se questões de sobrevivência. Somando-se a necessidade de desenvolvimento de pessoal, inovação e intensa comunicação.

Percebe-se nessa discursão, a excelência da gestão deveriam nortear-se aspectos culturais, sociais e ambientais, questionando a visão mercantilista de relacionamento com a sociedade e os mercados. Sendo assim, a organização tem como propósito a sua própria sobrevivência no mercado competitivo e perenidade, sendo assim perseguindo com base na ética que contemple de forma harmônica a preocupação com a preservação do

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

planeta, e o desenvolvimento da sociedade e o respeito do indivíduo, esse olhar parte do seguinte pressuposto:

“- **Visão sistêmica** - “estar interligado a tudo”

- **Sociedade** - o mundo que vivemos é fragmentado e caótico, no qual coexistem múltiplas realidades. A sociedade é plural. Há uma diversidade de interesses que podem ser compatibilizados ainda com fraco compartilhamento de crenças e valores. A complexidade é crescente. Há uma variedade de sistemas e muitas interações. As mudanças são constantes, e o ambiente, turbulento.

- **Meio Ambiente** - as organizações influenciam o equilíbrio do planeta pelo fato de existirem. Neste caso, é necessário neutralizar os danos causados ao ecossistema e proteger o meio ambiente, pensando nas futuras gerações.

- **Organização** - as organizações são sistemas sociais abertos e dinâmicos operando em redes. A identificação dessas redes e a atuação integradora facilitam a adaptação ao seu ecossistema. Ela tem um papel preponderante social e são singulares e constituem sistemas complexos.

- **Gestão** - Visa desenvolver a capacidade da organização de se adaptar a um mundo em transformação. Sempre buscando o equilíbrio entre o qualitativo e o quantitativo; objetivo e o subjetivo; estilos racional e analítico com os estilos racional e analítico com os estilos intuitivo e orgânico baseados na empatia; competição e a colaboração.

Indivíduo - A realidade pode ser interpretada de múltiplas maneiras. O entendimento individual deve ser valorizado e respeitado. As organizações são constituídas pessoas, o ser humano compreende o biológico, o mental e o espiritual. Há que se dar importância à cultura, ao significado e ao simbolismo. As organizações escolhem caminhos e se comportam sob influência preponderante de seus líderes. Os seus valores pessoais influenciam nas decisões” (Pagliuso, 2010, p.37).

Segundo Drucker (1972, p.1),

Qualquer trabalhador com conhecimento, nas organizações modernas, Gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável. Por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados.

O autor quis dizer que, atualmente, muitas pessoas que não possuem o cargo de gerente estão também se tornando gerentes. Para Drucker (1972), “gerentes” são aqueles de quem se esperam, em virtude de sua posição ou do seu conhecimento no decorrer de seu

trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desenrolar do desempenho e nos resultados de conjunto.

3. Avaliação organizacional

No mundo atualizado é dinâmico que vivemos precisamos inserir-se, não podemos nos deter apenas nas construções de soluções, mas é necessário evoluir, se aperfeiçoar e amadurecer, desta forma, pode-se avaliar e fazer evoluir os modelos de gestão, como mecanismo para o aprendizado e inovação da gestão das organizações. No entanto, os modelos de gestão tanto de referência como o de gestão são mecanismo para o aprendizado e inovação da gestão das organizações. Mencionam-se os termos de “avaliação organizacional” ou “diagnóstico organizacional” para se falar sobre conceitos, modelos e métodos científico que examina o estado de uma organização e trazendo soluções para as instituições em relação os possíveis problemas, ou em prol de eficácia (Harrison e Shirom,1999).

Para Benavent (2006, p.2) diz que “a definição de avaliação como um exame global, sistêmico e regular das atividades e resultados da organização em comparação com um modelo de referência”. Em pesquisa ressalta a importância dos modelos de referência no processo de avaliação em busca de melhoria. Nos estudos de Van Der Wiele *et al.* (2000), pesquisa com amostra representativa das organizações norte – americanas apontam que 640 empresas da região de Bostan) identificou que a avaliação proporciona cada vez mais benefício para as organizações.

- Auxiliar na identificação das oportunidades de melhorias;
- Fortalecer as práticas e ações de melhoria bem- sucedidas da organização;
- Conduzir uma profunda conscientização sobre as práticas de gestão;
- Permitir melhoria nas práticas atividades dos gerentes, uma vez que força o exame dessas atividades e o planejamento estratégico;
- Unir gestão com planejamento estratégico;
- Promover motivação na busca de melhorias do processo;
- Usar informações confiáveis da realidade da organização na tomada de decisão.

O conceito de diagnóstico organizacional utiliza-se a seguinte definição “um, ciclo, compreendido, sistemático e regular, de revisão das atividades e resultados da organização sobre modelo de excelência, resultando em ações melhor planejadas” (Van Der Wielen et al., 2000 *cit. in* Pagliuso, 2010, p.132). Hilman (1994) fortalece a associação entre o diagnóstico e os modelos. Tendo assim, o modelo como a base nos elementos do modelo adotado, tendo-se resultados para as futuras melhorias. Seguindo essa linha de pensamento, as instituições precisam seguir modelos que deram certo e tentar enquadrar-se de acordo com as necessidades da instituição de maneira sistêmica, seguindo o diagnóstico e modelos de referência, logicamente sempre valorizando os recursos humanos no processo. Desta forma, o planejamento para o desejado irá ficar mais bem entendido com a integração de toda a equipe de trabalho almejando o mesmo propósito, lógico que a articulação do gestor é de muita importância na busca de conhecimento.

4. A concepção moderna da qualidade

Entende-se que a gestão da qualidade envolve um conjunto de referenciais que direcionam as ações, ou melhor, a qualidade adotada em cada organização. No entanto, se segue dois planos bem definidos – um “espacial” e o outro “temporal”, neste caso, o processo de gestão passa a ser exercido tendo em vistas ambas as direções.

Compreende-se que o termo moderno significa dizer novo. Podendo ser também, atual, contemporâneo representando o momento que estamos vivendo, mas que em pouco tempo, o moderno pode ser tornar obsoleto, ultrapassado.

Vê-se que o tempo para quem atua em setores produtivos competitivos buscam-se inovações com extrema competência, persistência e agressividade, buscando de certa forma a qualidade do produto, situação essa que reflete na sociedade em que estamos inseridos, onde a utilidade é a referência, isto é, para aquele momento que se leva em conta o progresso gerencial das organizações, nos dias e hoje políticas sofrem alterações em face de mudanças mais ou menos bruscas do mercado.

O fato é extremamente dinâmico para “qualidade” apresenta dificuldade para sua perfeita definição, pois é uma palavra de domínio público, entende-se que não pode ser definido de qualquer modo, O nome qualidade apesar de ser usada de maneira comum não significa dizer ruim. Mas a questão é que os conceitos usados para definir qualidade nem sempre serão corretos; ou melhor, com frequência são incorretos, tornando-se um problema, já que uma vez “definir” intuitivamente um termo que todo mundo já conhece; nem restringir seu uso a situações específicas, ainda mais se ele for de domínio público.

Segundo Paladini (2006, p.20) “na gestão da qualidade, problema não está nos equívocos cometidos ao definir qualidade, mas nos reflexos críticos desses equívocos no processo de gestão”. Observa-se que definir qualidade de forma errônea leva a Gestão da Qualidade a adotar ações cujas as consequências podem ser extremamente sérias para a instituição e alguns casos fatais em termos da competitividade. Para Paladini (2006) diz que os reflexos em termos de Gestão da Qualidade:

“Se for um estado ideal, pode-se deduzir que nunca será atingida, e, portanto, são inviáveis e ineficazes os esforços para tanto. Essa postura tanto pode conduzir a acomodação quanto a decisão de evitar investir em qualidade pelo custo que esse esforço representa. Em muitos casos, diz-se que o investimento em qualidade não se justifica por se tratar de característica que o produto ou o serviço “deveria ter”, mas não a apresenta porque está fora de alcance” (Paladini, 2006, p.21).

Entende-se que a qualidade é a eficácia dentro da instituição seja ela privada ou pública, embora seja difícil principalmente em instituições pública, pois se sabe da precariedade pelo qual passam as organizações do país, seja escola, hospitais etc. Embora com muita dificuldade, mas ainda se tem “olhos” para a gestão da qualidade mesmo fora da visão de muitas organizações, é interessante saber como proceder aos conceitos e práticas da gestão da qualidade são concepções bem vindas para os sistemas que desejam ingressar nos paradigmas de sucesso e qualidade. Seguindo essa linha de raciocínio tem-se como reflexão a gestão de qualidade:

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“Se for sinônimo de perfeição, a qualidade refletirá a realidade de ser atingido um valor máximo, não podendo ser alterada, ou seja, melhorada. A gerência supõe, então, que é melhor parar por aqui. Um serviço prestado, por exemplo, é considerado perfeito porque existe consenso, na empresa que o preste, de que ele reúna o máximo de características possíveis e imagináveis” (Deming, 1990, p.13).

Percebe--se que a Gestão da Qualidade investe na qualidade da empresa a partir de um núcleo básico, voltado para o processo evolutivo bem característico: a ampliação da preocupação com a questão para toda a empresa nos Estados Unidos como no Brasil tem sido adotado programas de qualidade, cria-se um comitê da qualidade, iniciando-se por ele o processo pelo qual se irradiam as técnicas, estratégias, políticas e ações relativas à qualidade. Contemplando-se a uniformização de procedimentos e a adoção de políticas únicas para todo sistema da qualidade. Embora todas as estratégias gerenciais requeresse alguns cuidados em sua implementação, já que as experiências práticas recomenda atenção, pois nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades. No entanto, isso não quer dizer que ele não tenha preferências e necessidades (embora não expresse claramente). Todavia, a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou melhor, uma multiplicidade de itens. Ela sofre alterações conceituais ao longo do tempo, ou seja, de um processo evolutivo.

Neste contexto, a Gestão da Qualidade não pode deixar de ter em vista que os funcionários são pessoas comuns e que sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer consumidor. Neste caso, a estratégia gerencial de envolvimento dos recursos humanos com a qualidade tem uma noção intuitiva da realidade: os equívocos cometidos na definição da qualidade refletem o que se pensa da linguagem informal, a qual, o conceito corrente da qualidade traduz valores que os consumidores associam com os produtos ou serviços.

“A Gestão da Qualidade passa a ganhar importância uma vez que existe o processo natural da transferência de valores, hábitos e comportamento externo para o interior das organizações, quando uma pessoa tem em mente o conceito incorreto da qualidade, tende a transferi-lo para sua produtividade” (Paladini, 2006, p.30)

Vê-se que o conceito de qualidade transmite valores para as organizações, no entanto, a qualidade tem se direcionado para a criação de uma cultura da qualidade. Entende-se

como “cultura” um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, crenças, ideias. Para o consumidor é mais importante o preço do produto suas características, processo de fabricação e aspectos gerais que envolvem a marca.

5. Gestão da qualidade no processo produtivo

Entende-se que o processo produtivo em si, segundo o qual a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo. Percebe-se que estratégias desenvolvidas para priorizar o processo produtivo. Nota-se que começou o esforço de criar técnicas que visam elementos fundamentais da qualidade, o mais usual desse novo contexto é a ação de concorrentes, reflexos do clima de competitividade em que as empresas mergulham. O processo produtivo foi um estágio posterior do desenvolvimento da Gestão da Qualidade em sua totalidade. Percebe-se que há muito tempo a qualidade era focada nos produtos e serviço centra as atenções em resultados ou efeitos de ações bem definidas. Portanto buscava-se conferir confiabilidade á análise da qualidade no produto, Paladini (2011, p. 41) diz que:

Otimização do processo	
Atividade características	<ol style="list-style-type: none">1 - Novo conceito da qualidade, eliminada a ideia de qualidade é a falta de defeito, mas, sim, a adequação ao uso.2 - Aumento da produtividade e da capacidade operacional da empresa.3 - Otimização dos recursos da empresa (como matérias, equipamentos, tempo, energia, espaço, métodos de trabalho ou influência ambiental).4 - Adequação crescente entre produto e processo; processo e projeto e projetos e mercado.5 - Estruturação de sistemas de informações para a qualidade.

Analisa-se que a otimização e atividade norteiam a Gestão da Qualidade busca-se usar o conceito correto de qualidade. Conceito esse que demanda a produtividade nas instituições crescimento da produtividade e capacidade da empresa, isto é, levando em consideração os recursos da empresa como influência no ambiente de trabalho, vale lembrar que a adequação também é um aspecto muito importante, pois a intervenção de projetos e processo de mercado traz progresso pra empresa. Em prol disso tudo, se vê

necessário uma boa estrutura do sistema para obter-se uma qualidade em si. Seria muito difícil dá sequência a esses conceitos, sem antes mencionar a estruturação.

A Gestão da Qualidade no processo caracteriza-se alterações na produtividade para definir objetivos bem definidos, a prática tem mostrado que bem conduzido, a Gestão da Qualidade gera mudanças que têm efeito didático e psicológico muito positivo. Entende-se que o elemento básico da Gestão da Qualidade Total é o planejamento. Modelo gerencial em organizações próprias. Tem-se como meta enfatizar as causas dos defeitos de ações do processo no produto. É por isso que a Gestão da Qualidade é vista como direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento dos clientes. O roteiro prático da Gestão de Qualidade envolver a implementação de atividade, como por exemplo, a eliminação de perdas e a otimização do processo. Vale ressaltar como elementos que fundamentam as teorias básicas da Administração, como é o caso da Administração Científica que norteia claramente essa identificação. Entende-se que a abordagem clássica como administração surgiu como uma tentativa de organizar as empresas como base exatamente na revolução industrial, pois era época que se exigia uma eficiência com a produtividade, tendo em vista a racionalização dos recursos da empresa. Ressalta-se que esses seriam objetivos que se poderiam alcançar como decorrência da melhor organização.

A abordagem clássica da Administração Científica utiliza-se de noções básicas que dão sustentação aos mecanismos da gestão. No entanto, vê-se que a Administração Científica traça um modelo muito elementar do homem e, da natureza humana. Com tal simplificação essa escola procedeu a rápida edificação de uma Teoria da Administração, se os objetivos do ser humano estão definidas e, ao mesmo tempo convergem para uma mesma direção. Segundo Chiavenato (1986) diz que várias vantagens do controle dos tempos e movimentos. Esse controle elimina movimentos inúteis, substituindo-o por outros mais eficazes; tornando mais racional a seleção e o treinamento do pessoal; possui uma base segura para melhor eficiência do trabalho, o rendimento da produção; distribui uniformemente o trabalho, o rendimento da produção, para que não haja períodos de falta de excesso de atividades.

V. PARTE EMPÍRICA

1. Objetivos

i. Objetivo geral

Compreender o papel do gestor na valorização dos Recursos Humanos Docentes em Santarém- Pará, através de análise das propostas teóricas que envolvem a gestão de modo geral.

ii. Objetivos específicos

- Analisar de que maneira o gestor contribui no ambiente escolar para a motivação dos professores.
- Analisar se professores e alunos e os professores são reconhecidos na organização escolar.
- Analisar de que forma o gestor envolve a comunidade na vida da escola.

2. Metodologia

Os recursos metodológicos para a realização da presente pesquisa, objetivando a análise das propostas de gestão em Santarém - Pará, período de 2017 a 2018. O enfoque dado remete aos estudos da gestão e suas ramificações, já discutido durante o enquadramento conceitual nos capítulos procedentes deste trabalho. Trata-se de um levantamento das condições da gestão, a partir do qual procedemos à análise: um questionário fechado, respondido por trinta professores da escola de Santarém.

A proposta da pesquisa “A gestão na valorização dos recursos humanos docentes” dá-se ênfase no campo educacional, pois trouxe resultado a priori considerado excelente para a gestão, pois objetiva e contribui com os aspectos de como gerir as escolas de Santarém.

O gestor nas escolas desempenha um papel importante de zelar pela escola e pelos integrantes. Portanto, faz-se necessário a valorização desse profissional e principalmente

a atuação dele nos estabelecimentos de ensino da rede estadual para atender a demanda no município.

Para proceder a análise das propostas, decidimos como objeto de observação estudar a teórica tal como se apresentam nos documentos enviados aos professores da rede estadual, envolvemos no nosso estudo a forma como tais propostas vêm sendo implantada nas escolas públicas do município, mas debruçamos sobre as características teóricas embasadas na liderança, gestão de pessoas e motivação em relação ao conceito de gestão no município de Santarém. Pois a educação é um processo que trata da cidadania democrática, sendo essa entendida como a concretização dos direitos políticos e sociais que permitem ao indivíduo a inserção na sociedade. Sendo assim, a gestão tem uma grande contribuição nesse processo educacional e social.

“É o conjunto de normas de conduta e de organização, constituindo e tendo por conteúdo a regulamentação das relações fundamentais para a convivência e sobrevivência do grupo social, tais como as relações familiares, as relações econômicas, as relações superiores de poder, também chamadas de relações políticas, e ainda a regulamentação dos modos e das formas através das quais o grupo social reage a violação das normas de primeiro grau ou a institucionalização da canção” (Norberto Bobbio *et alii*, 1999, p.349).

Observa-se que o conceito tem uma relação com o surgimento dos direitos humanos. De acordo com o conhecimento histórico, nascem da tentativa dos homens de regular os conflitos de interesse e disciplinar em relação a se mesmo. Desta forma, os direitos humanos forma constituídos e evoluíram diante da sociedade da sociedade em ter o que se chama equilíbrio da ordem social.

Portanto, para ter efetiva igualdade é fundamental melhorar as condições para que os indivíduos possam estar lado a lado, e não em condições de seres oprimidos. Segundo Santos (2008 *cit in*. Maciel, p.335).

“(…) uma vez que todas as culturas tendem a distribuir pessoas e grupos de acordo com dois princípios concorrentes de pertença hierárquica, e, portanto, com concepções concorrentes de igualdade e diferença as pessoas e os grupos sociais têm

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

o direito a ser iguais quando a diferença os inferioriza, e o direito a ser diferentes quando a igualdade os descaracteriza”.

Compreende-se a busca pela igualdade de condições do ser humano, surge o conceito de cidadania que foi permeada com polemica e sujeito aos condicionantes de cada momento histórico em que se encontra.

Do latim cidadão significa aquele da cidade. Porém, esse entendimento não se encerra apenas em habitar a cidade, é preciso ter direitos que permitam a participação política, econômica, social, em condições dignas e de autonomia. Pois não se percebe, portanto a dissociação entre política e educação na medida em que se acredita no ideal entre os homens. Sendo assim, a educação passa ser encarada como fundamental na luta pelas diferenças, levando os sujeitos às ações de exercício da cidadania, a partir da reflexão sobre as práticas, realidades e contexto sociais. São esses princípios norteadores que nos dispomos nesta presente pesquisa a partir da produção teórica sobre o assunto. Não incluímos a observação da forma como se concretiza a questão nas escolas santarena, mas a análise de processo com os professores do educandário de Santarém para colher os dados.

i. Instrumentos

No sentido de poder descrever a proposta sobre a gestão e a valorização dos recursos humanos docentes mediante o foco desse trabalho, vimo-nos obrigados a elaborar um documento a partir de que especialistas na área pudessem fazer a avaliação das referidas propostas tendo em conta dimensões teoricamente consideradas indispensáveis no campo da gestão.

Os indicadores de enfoque interacionista constantes nas 18 questões que compõem o instrumento de pesquisa – e que se encontram anexos – resultam de análise da bibliografia na área de gestão, anteriormente mencionada na parte conceitual dessa pesquisa.

Outras dimensões pareciam ser consideradas importantes à pesquisa, tais como a formação dos gestores, mas não nos parecerem as mais relevantes mediante a necessidade

de delimitação desse trabalho, portanto falou-se superficialmente na questão, pois se viu a necessidade de abordar fatores indispensáveis para essa pesquisa como, por exemplo, motivação, valorização humana e etc.

ii Questionário de indicadores de enfoque interacionista para a análise das propostas

O questionário encaminhado aos professores especialistas consta 18 questões, que consiste em interrogações a qual o avaliador terá um questionário de múltipla escolha a resolver, contribuindo com a pesquisa.

iii Amostra

De um total de 60 professores atuantes da escola de Santarém, 35 especialistas da educação foram convidados a participar da pesquisa. Destes 31 aceitaram responder ao questionário. Trata-se de professores que atuam no ensino fundamental e médio e / ou universidade. A maior característica de nossa amostra é que esses professores trabalham em pelo menos três escolas de Santarém e conhecem muito bem a gestão das referidas escolas que atuam.

iv. Aligeirado a análise teórica

Para ilustrar os dados coletados junto aos participantes da presente pesquisa, preferiu-se optar por gráficos demonstrativos dos resultados. Assim, organizaram-se para questão investigada os gráficos correspondentes à frequência e ao peso das respostas dadas.

1- Proposta faz entender o conceito de gestão nas escolas de Santarém, levando os diretores a importância de saber fazer gestão e principalmente em suas várias possibilidades.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 1 - Sexo.

1. Sexo:

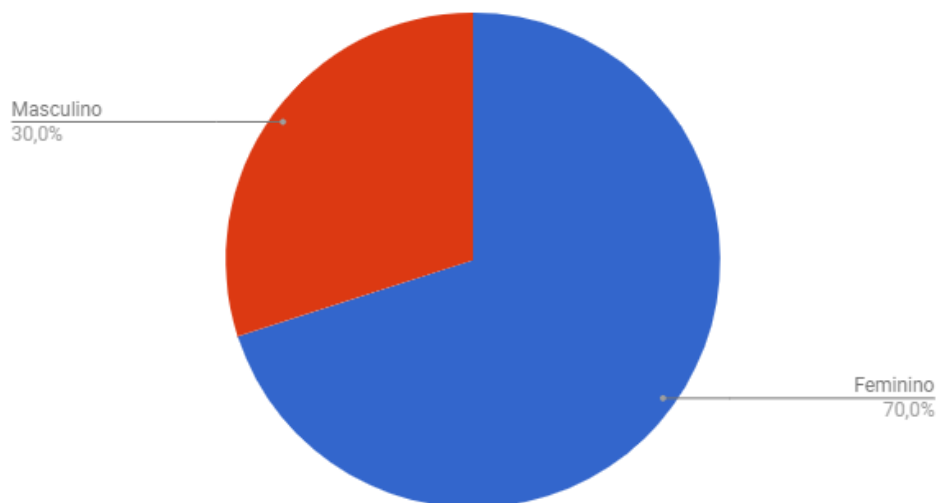


Gráfico 2 - Faixa etária.

2. Faixa Etária:

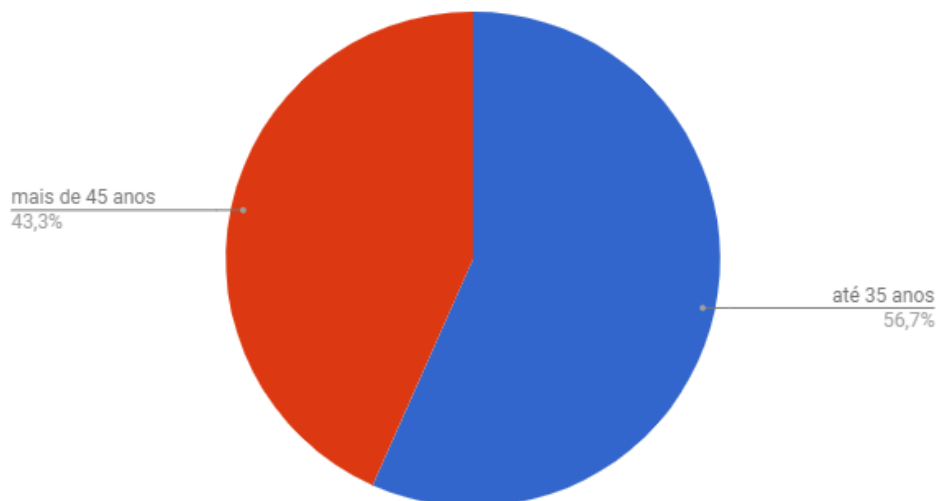
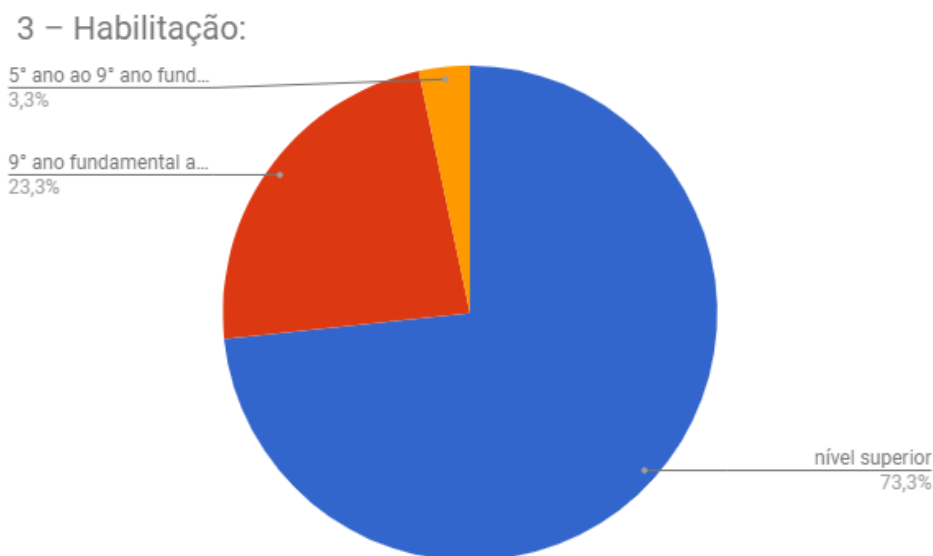


Gráfico 3 – Habilitação.



O gráfico 1 aponta os gêneros pesquisados, sendo 30% masculino e 70% feminino. Os pesquisados da escola 43,3% possuem mais de 45 anos e até 35 anos são cerca de 56,7%. Dos professores pesquisados 3,3% são habilitados para atuar de 5º ao 9º do ensino fundamental e 23,3% atuam de 9º ao ensino médio, e por fim os professores da escola pesquisada são habilitados com nível superior em 73,3%. Na análise vê-se o quanto é positivo ter um quadro de funcionários preparados para atuar na escola. Nesses aspectos percebe-se em maior destaque a presença feminina no educandário em quantidade maior em relação à figura masculina. Por outro lado, a escola possui um quadro de funcionários jovens como o gráfico dois pode demonstrar. Baseado nos gráficos um, dois e três analisa-se o perfil da equipe da escola. Os gráficos acima representam uma descrição do levantamento dos dados relevantes que permitem caracterizar o grupo de peritos que efetivamente participaram neste estudo.

Vê-se que o público, em sua maioria está se preocupando com sua formação. Nota-se na estatística do gráfico três e principalmente a presença maciça de professores jovens atuando na sala de aula e contribuindo para o desenvolvimento da educação nas escolas de Santarém. Os professores são uns verdadeiros guerreiros ao encarar a realidade da sala de aula no cotidiano, mesmo assim observa-se o grande entusiasmo deles, pois a escola possui uma equipe eficiente de trabalho. Ambos realizam o trabalho com eficiência, apesar dos diversos problemas que esses heróis enfrentam na educação. Como por

exemplo, a luta dos mesmos em reivindicar o pagamento do piso salarial que não é pago pelo governo do estado do Pará, contexto onde se realizou a presente pesquisa do trabalho.

Gráfico 4 - De que forma a gestão informa os pais para a socialização das normas adotadas pela escola para manter a ordem.



Sabe-se que a escola no contexto social tem sido alvo de reflexões e debates. Sendo assim, vários autores tratam da questão. Segundo (Carvalho, 2009; Gomes, 1995; Szymansky, 2001; Haddad, 1989; Polônia, 2005; Dessen, 2005). Realmente a escola denominada escola para todos, em uma perspectiva de inclusão social e democrática requer uma reflexão do sistema e não apenas voltadas tão somente aos professores e alunos, mas como também representante da instituição na pessoa do senhor diretor. Partindo desses pressupostos analisa-se que a escola em destaque tem elo com os pais dos referidos alunos. Observa-se no gráfico o percentual de como a família é informada das ações da escola e principalmente do seu comparecimento na instituição de ensino para tratá-los dos assuntos de práxis. Além das discussões mais ampla sobre o currículo para educar os alunos principalmente crianças da educação infantil que precisam ter uma atenção voltada para os menores e a escola também, não é o caso da escola que atende de 6º ano ao ensino médio compreendido como último ano, ou seja, o 3º ano do ensino médio. Para (Kramer, 1993; Rossetti Ferreira, 1998, Oliveira, 2002). Kramer (1993), dizem que: a educação para a cidadania e deve reconhecer que o trabalho conjunto com as famílias é um dos maiores desafios de um projeto pedagógico. Portanto entende-se da importância de se

haver um “caminho” entre escola e família, proporcionando o conhecimento da realidade as famílias, além de apontar meta que a escola pretende alcançar com o ensino, atitudes e prioridades educacionais. Exemplificando em suas propostas situações regulares de encontro de família e escola: como datas comemorativas eventos como festa junina e outros, priorizar a visita dos pais a escola. Neste caso, deve-se evitar falar mal dos educandos para não deixar o pai triste, pois o pai quando vai a escola quer ouvir elogios dos filhos, isto não significa dizer, que o professor ou a direção não vá comunicar aos pais sobre certas situações que envolvam o filho, mas que ambos saibam dialogar de modo que levem os responsáveis refletirem sobre determinada situação.

No ato de reunir os pais faz-se necessário recepciona-lo com dinâmicas ou orações de agradecimentos pelo momento vivido. Para (Kramer, 1993, p.102). Diz que: “As reuniões devem criar uma oportunidade para que a família conheça, aprecie e reflita sobre o que os alunos fazem e aprendem na escola, favorecendo a integração, o debate e o crescimento de todos os envolvidos”. A parceria da família irá ajudar o aluno no desenvolvimento e no seu rendimento, pois o que se observa dos alunos e a questão concentração na sala de aula. Essas atitudes traz ao aluno baixo rendimento e a família precisa ajudar. Perrenoud (2000, p. 117) menciona que: “o eixo central da competência situa-se na capacidade de analisar e discriminar diferenças e nuances tanto dentro do grupo de pais, como entre a posição destes e a sua, de professor” os pais ocupam outra posição, têm outras preocupações, outra visão da escola, outra formação, outra experiência de vida. (...). “As habilidades e competências dos professores consistem em aceitarem a família com são em suas diversidades”. (Segundo Perrenoud, 2000, p.117). Ao “professor compete o papel fundamental para o estabelecimento da parceria com as famílias”.

“A parceria é uma construção permanente, que se operará melhor se os professores aceitarem tomar essa iniciativa, sem monopolizar a discussão, dando provas de serenidade coletiva, encarnando-a em alguns espaços permanentes, admitindo uma dose de incerteza e de conflitos e aceitando a necessidade de instâncias de regulação” (Perrenoud, 2000, p.124, grifo do autor).

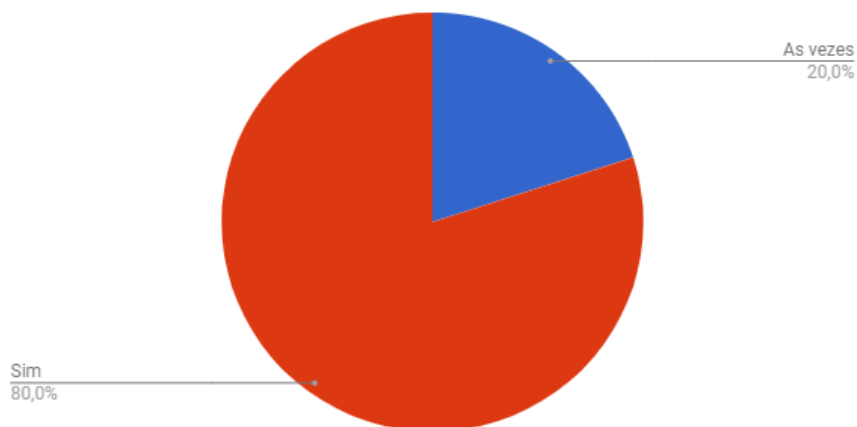
O diálogo do professor com os pais deve ocorrer, pois o pai precisa se manter informado sobre o filho, saber do que faz ou deixa de fazer, portanto essa parceria de pai x professor é muito importante, sabe-se que os alunos ao chegarem à fase da adolescência dão muito

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

trabalho e preocupação, ou seja, querer ser donos de sim próprio, sendo que além de serem de menor dependem dos pais. Na escola investigada observou-se o controle dos alunos nesta situação, pois no ato da ausência do aluno por motivos de doenças ou mal estar à direção do educandário na pessoa da vice-diretora, a qual providência uma justificativa para o aluno e a família comunicada da saída do mesmo para que o responsável tenha ciência de maneira respaldada pela direção da escola. Percebe-se que a família fica tranquila em relação à iniciativa, pois é melhor para a segurança dos alunos e a tranquilidade dos pais em mantê-los orientados. Embora seja muito grande a quantidade de alunos na escola, mas percebe-se que a estratégia da gestão funciona, até porque, a direção não trabalha de maneira isolada mais com os professores. Essa parceria se firma quando o conselho de classe reúne com os presidentes de turma e todos os professores do processo, nesta ocasião fazem uma análise geral do aprendizado e do comportamento dos alunos em todas as disciplinas. A partir de então, o diretor da escola faz a reunião com os pais, onde fala dos eventos, entrega de boletim, e após o ato da fala do diretor os pais dirigem-se a sala de aula pra dialogar com os professores e fazer o acompanhamento do mapa do aluno. Este mapa é inserido toda a vida pregressa do aluno durante as 4 horas de estudo dentro da sala de aula.

Gráfico 5 – A comunidade de comum acordo com a gestão escolar destina os recursos financeiros.

Contagem de 3 - A comunidade de comum acordo com a gestão escolar destina os recursos financeiros para a manute...



Faz-se a análise do gráfico e o percentual de 80% da comunidade escolar concordam com a gestão da escola e principalmente os destinos da verba em prol da escola e em benefício da utilização do aluno. Neste contexto tange a transparência da gestão da escolar,

priorizando as ferramentas tecnológicas que são necessárias e mais um recurso de aprendizado do aluno. Priorizando a melhoria e a qualidade de ensino das escolas de Santarém. No entanto, os recursos financeiros da instituição faz-se necessário tornar acessíveis as informações sobre a origem e a destinação do recurso de maneira democrática e rápida para que a comunidade acompanhe e fiscalize o destino do recurso. Segundo Cunha (2005, *cit. in* Ferreira e Silveira, 2014, p.6) “o termo democracia, no Brasil, é algo que está mais circunscrito ao campo das ideias do que propriamente ao das realizações”.

Entende-se que essa visão no aspecto histórico da implantação do regime da gestão democrática no Brasil, em que cronologicamente em períodos anteriores, parte da população era impedida de exercer a sua cidadania de maneira democrática dentre as tais estão os escravos, mulheres e analfabetos. Portanto com outra mentalidade no país passou-se a criar práticas e novas ações substituindo as concepções ultrapassadas. Segundo Luck et al. (1998, p.13) diz que: “o perecimento de uma mudança no campo educacional” em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas do país iniciado em meados da década de 1980.”

A partir daí, a autonomia escolar ganhou força, pois a atuação cooperativa do gestor escolar quanto à administração dos recursos recebido do governo federal. Da mesma forma co-participativa e também sob a gerência do gestor, além do mais, a escola tem autonomia quanto à aplicação desses recursos destinada à preservação, manutenção e aquisição de materiais para suprir as necessidades da escola. Para Paro (1998, p. 76), “a autonomia administrativa precisa ser vista atentamente para não haver confusão entre descentralização de poder com “desconcentração” de tarefas, e da mesma forma, não tomar o sentido de autonomia como abandono e privatização”.

“A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão. Para que isso aconteça, no caso de ensino público, não basta à concentração das atividades e procedimentos de cunho meramente executivo, como vem acontecendo. É necessário que a escola seja detentora de um mínimo de poder de decisão que possa ser compartilhado com seus usuários com a finalidade de servi-los de maneira mais efetiva” (Paro, 1998, p.77).

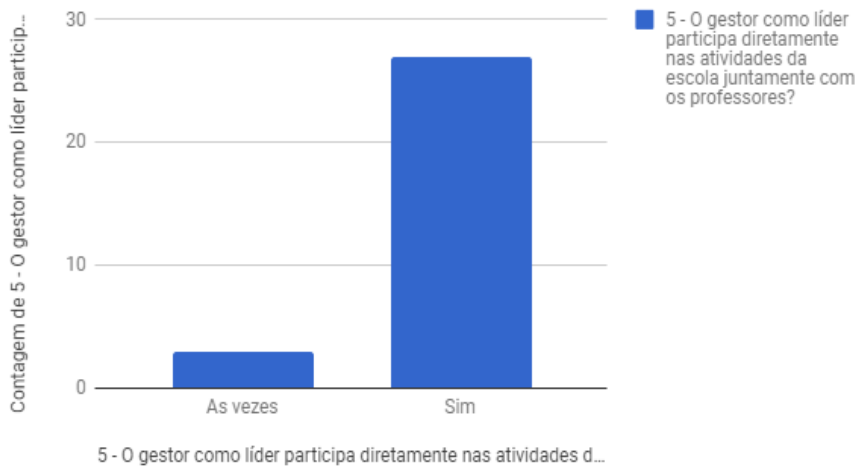
Portanto, a autonomia está baseada no respeito aos princípios legais, que regem e normatizam a destinação e aplicação dos recursos da escola. O dinheiro que constituem os recursos financeiros, recebido pela escola e são de segmentos, por exemplo, os recursos destinados pelo governo federal e estadual para contribuir com os custeios da escola.

Nesta ocasião, o gestor é de fundamental importância, pois precisa acompanhar o funcionamento dos recursos financeiros para que seja usado de maneira correta. De certa forma é um mero mediador juntamente com sua equipe gestora e os professores que também constituem a escola. Esse processo acontece na escola pesquisada da seguinte forma, o gestor reúne com a comunidade e os demais funcionários para tratar o destino da verba. A escola recebe o cuidado na reforma necessária para acolher os alunos e a comunidade em geral, ou melhor, o gestor não espera pelo governo estadual para fazer as reformas, ele age com o apoio da comunidade, é lógico que os recursos que recebem do estado sejam bem vindos à instituição, porém o gestor vai mais além do esperado em termos de proporcionar uma qualidade a escola e a todos que ali trabalham, portanto percebe-se a satisfação das pessoas em relação às referências do gestor, pois junto à comunidade ele articula as propostas e execução. Desta forma, o mesmo torna-se bem agradável aos “olhos” da sociedade. Na cidade de Santarém a escola é requisita por ser bem vista e demonstrar trabalho, organização e profissionais comprometidos com o sistema. No presente momento a escola em destaque ganhará uma praça articulada pela comunidade e a gestão. A área irá acomodar os alunos no momento das pesquisas e do lazer. Essa proposta agradou os alunos, pais e o corpo de apoio e os professores, além da escola ganha também uma biblioteca e um laboratório para o desenvolvimento dos discentes. Esses benefícios ocorrem devido ao trabalho bem realizados pelo diretor que tem a intenção de ajudar os alunos pensando na formação deles e na escola que gerir. Sabe-se que existem muitos gestores aqui em Santarém, mas não é tão responsável assim em colocar em prática tudo aquilo que apresenta aos pais em reuniões e acabam deixando de cumprir as suas referidas responsabilidades. Desta forma, quem perde é a escola e seus clientes, pois é importante orientar os envolvidos que a escola não sobrevive tão somente dos recursos do governo, ela precisa articular ações que lhe tragam benefícios. Portanto, a escola deve manter-se concatenada com a família e os recursos humanos envolvidos para bolarem planos que seja em prol das melhorias e de sua referência social.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 6 – Participação do líder nas atividades da escola.

Contagem de 5 - O gestor como líder participa diretamente nas atividades da escola juntamente com os professores?



Analisa-se de acordo com o gráfico em destaque que o gestor da instituição pesquisada tem um bom relacionamento com a equipe de trabalho pela análise é possível identificar. Vê-se que a não participação do gestor na organização é mínima de acordo com as informações dos professores investigados. O gestor como um líder deverá estar encabeçando os seus liderados para as tomadas de decisões e execuções das atividades, sendo que o papel do gestor não é fazer o trabalho do funcionário da escola e sim direcioná-los. Portanto, a gestão democrática participativa segundo a Constituição Federal de 1988 (Brasil,1988) retrata a elaboração em diversos setores da sociedade focado nos educandos. Observa-se o empenho no papel e no sentido da democratização das políticas públicas de educação, incorporam no art. 20, a gestão democrática da educação do ensino público do país (Aguiar, 2008).

Neste contexto, a gestão escolar tem como foco a relação e o desenvolvimento dentro dos limites da escola e de seu entorno comunitário. Lucky (2002) ressalta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade: aumentar o profissionalismo docente: evitar o isolamento dos direitos e professores: motivar o apoio comunitário as escolas: e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Sabe-se que a efetiva gestão implica na criação de ambiente participativo, independentemente dos aspectos burocráticos e centralizador que ainda se presencia na

cultura das organizações e do sistema nacional. O sistema que para Lucky (2002, p.17), visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. Embasado na busca de realidade significativa o diretor da presente escola participa juntamente com os professores das articulações da escola dando-se suporte no que for necessário para a realização das atividades. Ele está sempre auxiliando o professor naquilo que for preciso. Essas ações do gestor faz entender que o mesmo tem a percepção da importância do trabalho da equipe de modo geral. Segundo Lück (2009, grifo do autor) que lista nove competências de gestão democrática e participação inerentes do gestor. Tendo como indispensável à participação direta do diretor no conselho escolar para tomar as decisões e o rumo da escola. Por outro lado, o gestor também como líder deve liderar a atuação dos integrados e cooperativas de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, o orientador por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e compartilhada com o grupo.

Sabe-se que a liderança está presente desde os primórdios com o surgimento das primeiras formas de aglomeração humanas. Para Bass (2008, p.3). Pesquisas direcionadas aos estudos antropológicos visando os povos primitivos concluíram que o líder é um elemento presente em praticamente todos os aglomerados da humanidade independentemente de qualquer contexto social e do sistema das organizações. Nos dias atuais é necessidade o líder nas escolas, pois a sociedade moderna, principalmente os jovens estão cada vez mais inseridos no mundo da diversidade e é preciso o engajamento de toda equipe. Haja vista, a flexibilidade nas tomadas de decisões é necessária e sempre procurando manter o clima organizacional, ou seja, resolver as problemáticas de maneira passiva com os elementos envolvidos. Segundo a autora (Lück, 2000, p.2, grifo do autor) menciona que:

“Dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades”.

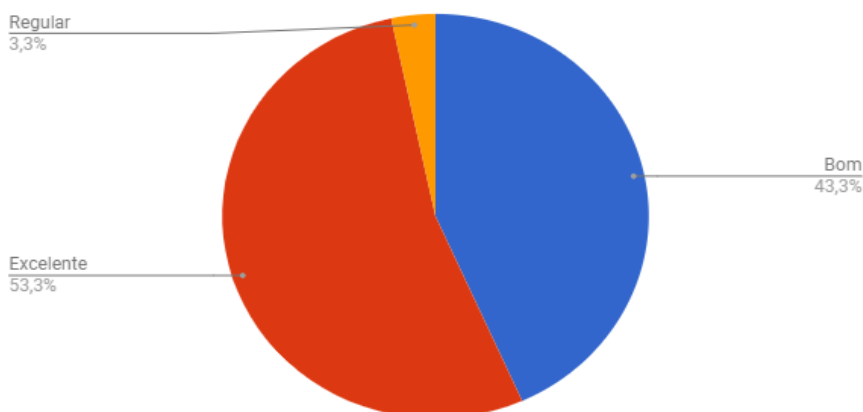
Compreende-se que líder eficaz na sociedade santarena é pouco, pois atender todas as características de um líder é difícil, mas se sabe que existem pessoas que tentam chegar a essas características , embora não seja fácil devido os agentes terem seu ponto de vista

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

sobre a realidade que o cercam, sendo que as concepções dos liderados muitas das vezes contra dizem as do gestor, então é aí que ele deve agir como um verdadeiro líder eficiente para sua equipe orientado e acalmado os liderados, e apontar meios de como resolver determinados conflitos, e não deixar que determinadas atitudes influênciam o espaço.

Gráfico 7 – Como os professores avaliam o desempenho do diretor na escola.

Contagem de 6 - Como os professores avaliam o desempenho do diretor na escola em que você atua?



Na escola onde se fez o levantamento dos dados, os professores embora parceiros da escola. Eles analisam o desempenho do gestor de modo excelente 53,3% e a outra parte entende que o diretor ajuda nos aspectos bom cerca de 43%. E por fim os restantes entendem que o desempenho do diretor é regular totalizando 3,3%. Sabe-se que a qualidade da educação é polissêmica, podendo adotar definições dependendo de cada escola. No contexto histórico de acordo com a concepção do autor Oliveira e Araújo (2005):

“Apontam três distintos significativos que a expressão qualidade da educação assumiu ao longo da história do Brasil: a escola, fluxo e desempenho escolares. As políticas educacionais refletem estas associações, definindo a agenda de prioridade para as redes de ensino e o papel esperado dos gestores agentes educacionais” (Oliveira e Araújo, 2005, p.826).

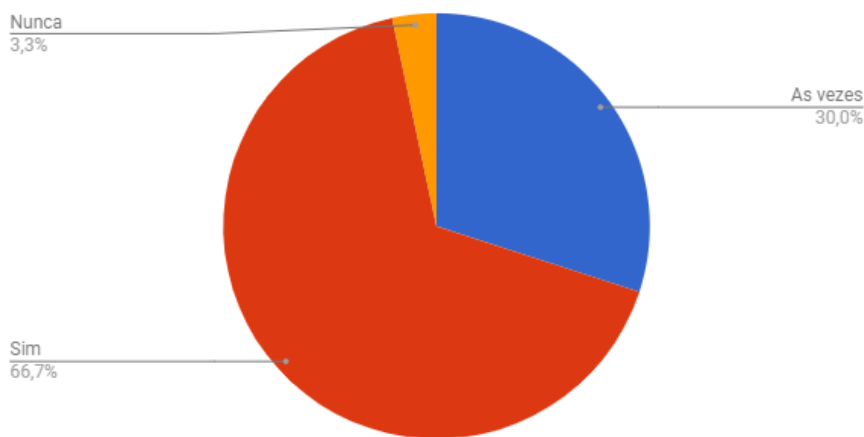
Compreende-se na atualidade que estudos têm buscado identificar perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas de rendimentos satisfatórios. Segundo Polon (2009), Paes de Carvalho e Canedo (2012) dizem que as diferentes maneiras de gestão escolar “em termos dos principais fatores que os configuram: o

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

contexto, o modelo de gestão e a coesão/ mobilização dos agentes escolares, em particular o corpo docente”. Percebe-se que na escola pesquisada os trabalhos não fluem somente na pessoa do gestor tem-se uma equipe gestora como vice-diretora e a pedagoga que na ausência do dele responde pelas ações da escola. O diretor da escola X, antes de ser diretor também exerce a função de professor nas escolas do Município, é lógico que o mesmo não vai ficar o tempo todo na escola, até porque, cumpri com a sua tarefa e ao se ausentar repassa a responsabilidade as outras pessoas da administração que também fazem parte do sistema na tarefa de ajudar a cuidar da escola.

Gráfico 8 – O Gestor acompanha o trabalho desenvolvido pelo professor.

Contagem de 8 - O gestor acompanha o trabalho desenvolvido pelo professor e apoia os professores na criação de mecanis...



O gráfico aponta resultados do acompanhamento da gestão no desenvolvimento das atividades realizadas pelos docentes. Nas condições jogadas como nunca, às vezes e sim. Nota-se que ficaram bem balanceadas as probabilidades mencionadas acima. De certa forma a gestão reconhece o trabalho desenvolvido pelo professor, pois são resultados que vão repercutir na aprendizagem do aluno. Portanto, a escola favorece o que estar ao seu dispor para acrescentar e somar com o aprendiz e principalmente dando suporte na metodologia do professor. Porém esse reconhecimento deveria ser muito além, porque o professor merece ser reconhecido e valorizado pelo trabalho que desenvolve nas escolas de Santarém. Os profissionais questionados não atuam apenas na escola pesquisa, mas em mais de cinco escolas para preencher a carga horária, somando uma sobrecarga na vida de estresse e problemas de saúde. Portanto há documentos que tratam da valorização dos professores da educação do país, exemplo. O documento/ referência da Conferência Nacional da Educação de 2014 (CONAE/2014) em seu eixo VI, “Valorização dos

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

profissionais da educação: formação, remuneração, carreira e condições de trabalho” e o PNE (Plano Nacional de Educação), no texto da Lei artigo 2, inciso IX e em suas metas 15, 16, 17, e 18 e respectivas estratégias.

Entende-se que o termo tripé engloba Valorização dos Profissionais da Educação Básica, segundo a colocação da CONAE/2014 três agrupamentos de ações: a) salários justos e condizentes; b) planos de carreira que incentivam a permanência na função; c) adequada formação profissional – inicial e continuada.

Sabe-se que o PNE/ 2014 garante a existência de políticas, no prazo de um ano, a começar da vigência do Plano, que assegura a formação em nível superior para todos os professores que atuam na educação básica, em território nacional. Além de garantir a formação continuada por área de atuação a todos os professores da escola básica, e ainda que, até o final do plano 50% dos docentes estejam formados em nível de pós-graduação. Observa-se a pressão para que o professor volte para a sala de aula das universidades para estudar se quiser atuar na educação básica. Contrário, esse mesmo profissional se não procurar se qualificar irá perder sua vaga para os que atende os princípios do sistema. Essa observação é positiva para educação, pois novas ideias surgirão com a qualificação e o retorno desses profissionais para a sala de aula. O que mais afligem os professores é a questão de não serem valorizados tornando-se uma classe desvalorizada no país. Em publicação o jornal O Estado de São Paulo, dia 21 de janeiro de 2015, afirma:

“Essa discussão esconde o fato de que a degradação dos salários do magistérios ao longo de muitos anos, dos cursos de formação de professores, tanto no ensino média quanto na universidade, desestimulou vocações. Encheu de desânimo os que ainda acham que ensinar é missão e sacerdócio e até ato de amor a prática. A ideologia de botequim que preside hoje a educação, isto é, a ideologia do cálculo de custo e de que a escola deve ser avaliada por critérios de produtividades e não de qualidade, tornou professores e alunos equivalentes a mercadorias de balcão, meros números e índices”.

Entende-se que os profissionais em especial de Santarém do Pará passam pela mesma situação da não valorização profissional e que precisam ver vistos não tão somente na visão da gestão escolar como valorizados, mas uma visão mais abrangente, pois se cobra tanto e se faz tão pouco por esses profissionais da educação do estado. O professor assim

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

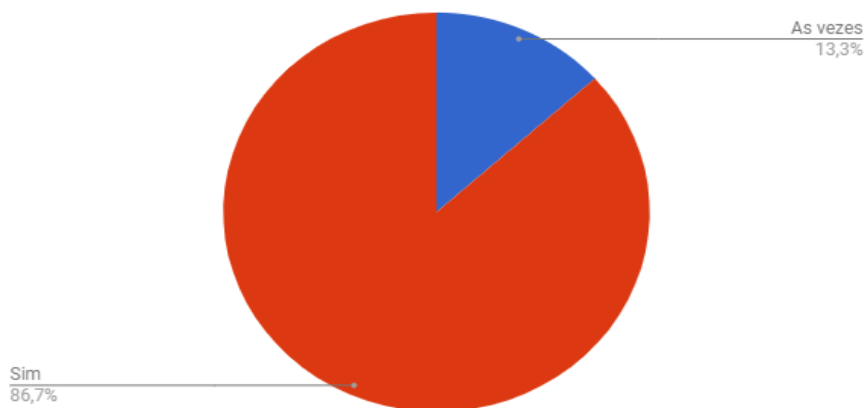
como qualquer outra corporação precisa ser reconhecido e remunerado de acordo com sua categoria. Como menciona o documento da CONAE (2014, p.76):

“É necessário superar a ideia, posta em prática em alguns estados e municípios, de, em função do piso salarial, modificar os planos de carreira para introduzir remuneração por mérito e desempenho, em detrimento da valorização da formação continuada e titulação ou, ainda, de vincular esta remuneração a resultados da avaliação e desempenho dos alunos nos testes próprios ou nacionais”.

O estado do Pará não consegue pagar o piso dos professores, o governador sempre recorre à justiça, quando os professores fazem protestos reivindicando os seus direitos constitucionais. Atualmente em Santarém pensa-se em greve na rede estadual, justamente para lutarem em prol do piso salarial. No contexto, o governador cria um bloqueio e não paga o piso salarial dos professores. Ele não cumpre a Lei Federal que ordena que os estados devam pagar o que é de direito a categoria. Nota-se que a greve prejudica os alunos e funcionários e principalmente o calendário escolar que precisa ser seguido durante o ano letivo. Nesse período os alunos ficam sem aula e os professores sem trabalhar, até que se dê uma resposta aos professores que pode ser de maneira positiva ou negativa, depende muito do entendimento da justiça. Pois é ela que joga se a greve é legal ou ilegal. Se a justiça entender que a greve é ilegal os professores retornam a sala de aula sem direito a nada, esperando novamente uma nova oportunidade de lutar pelo piso salarial. Essa é a realidade dos professores que trabalham na rede estadual.

Gráfico 9 – Preocupação por parte da gestão em relação às frequências dos alunos.

Contagem de 9 - Há uma preocupação por parte da gestão, em relação às infrequências do aluno, facilitando os recursos nec...

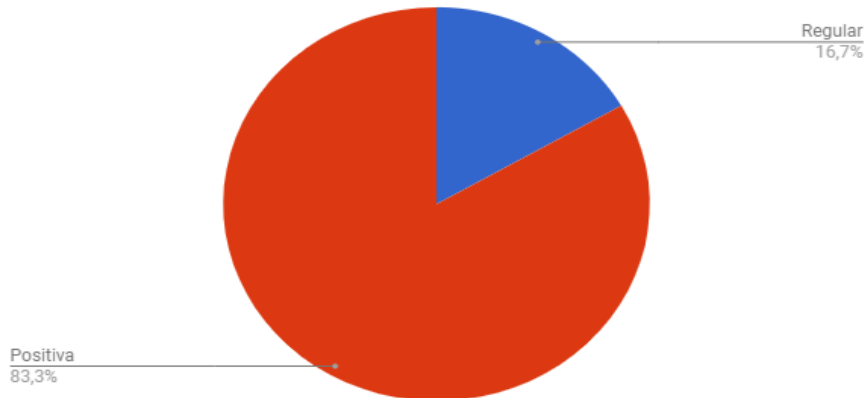


O gráfico nove aponta resultados satisfatórios em relação à preocupação da gestão sobre a infrequência dos alunos e o suporte necessário para ajudar nessa iniciativa. As questões do levantamento de dados 86,7% acham que sim e 13,3% opinam que às vezes. A escola é a grande responsável em educar os alunos para a vida. Sabe-se que a infrequência do aluno causa baixa produtividade e conseqüentemente baixo rendimento. A instituição pesquisada se preocupa com a problemática e com o rendimento dos alunos. Ela questiona aos pais da ausência dos filhos, e o motivo de sua falta. A pedagoga da escola faz anotações e observações dos alunos faltosos e de imediato entra em contato com os responsáveis para cuidada do caso. Compreende-se que há vários fatores que contribuem pra essa realidade, um deles é que a maior parte dos alunos que atuam no educandário mora em bairros distantes e dependem de ônibus para chegar à escola. Outra situação é que as famílias muitas das vezes não têm como mandar o filho, pois ainda não fizeram a primeira refeição do dia. Esse fato é bem comum na sociedade santarena de bairros periféricos. Nessa perspectiva a escola compreende a realidade e justifica o que a família relata sobre o aprendiz. Embora sabendo que isso pode trazer conseqüências gravíssimas ao aprendizado do aluno. E de certa forma, a escola analisa cada situação, pois o aluno precisa estudar para ser tornar um cidadão de bem na sociedade, porém, ele não pode ficar de fora da escola, porque a escola é um direito de todos, então é necessário que analise cada situação e dê oportunidade ao aluno, pois ele precisa aprender para exercer a cidadania, até porque, os jovens de hoje serão o futuro do amanhã e as portas da oportunidade precisam se abrir pra eles. Entende-se que os profissionais no novo ambiente organizacional têm que possuir elevados níveis de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmo. Portanto, os atributos como paixão e capacidade de envolvê-las, flexibilidade, perseverança, gentileza, integridade, humor, entusiasmo, força de caráter, dentre tantos que são indispensáveis.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 10 – Motivação dos docentes.

Contagem de 10 - De que maneira a motivação dos docentes é contemplada no plano de ação dos gestores?



Na escola pesquisada a motivação é positiva acerca de 83,3% apontam satisfatoriamente e apenas 16,7% dizem que é regular. Percebe-se que a forma do gestor de se relaciona com as pessoas que trabalham na escola e bem harmoniosa. Ele adentra a sala dos professores brinca de maneira extrovertida, sabe se relacionar com a equipe, sempre respeitando os profissionais, não apresenta traços de gestor autocrático. Portanto percebe-se a gratidão dos professores em relação à pessoa do gestor, no intervalo das aulas proporciona aos professores merenda, além do mais sempre estar a inventar algo que motive os parceiros da escola. Pois, o gestor como o homem organizacional tem como objetivo orientar de igual maneira as pessoas para as tarefas. O líder sempre deverá manter um bom relacionamento com os subordinados e buscar estar atento ao que eles pensam. É fundamental para esse líder ser avaliado pelos colegas o que faz com que adapte com suas opiniões que lhe parecem mais acertadas e que interessam a maioria.

“Sendo a motivação das pessoas variadas e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais concluinte for o estilo adaptado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponde ao que os liderados esperam dela” (Fachada, 2003).

Sabe-se que a instituição não pode ser muito rígida com as pessoas, pois o ser humano precisa ser entendido em casos de extrema necessidade como profissional, não tão somente atender as necessidades da escola, mas também é necessário que a escola compreenda o seu lado. Esse tramite varia de gestor para gestor, pois tem gestor que se

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

sente o dono do professor, quando fala “o meu professor”, como se o professor fosse um bem material ou algo de posse do gestor. Tais colocações são essenciais para quem atua na sala de aula. Compreende-se que a liderança na escola tem características inerentes a gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si nas realizações de ações de caráter sociocultural voltados para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. Para Heloisa Lück (2014, p.21) diz que:

“A liderança não é uma característica inata das pessoas, embora alguns pareçam ter mais facilidade que outros em exercê-la. Nem tampouco é privilégio de umas poucas pessoas privilegiadas com dons especiais e tampouco, ainda, exclusiva de quem ocupa cargos de direção. Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente”.

Analisa-se que liderança nas escolas de Santarém ainda é privilégio de poucos gestores, o que se observa nas escolas são diretores que apenas mandam e se omite em canalizar o processo assumindo seu verdadeiro papel de líder. Portanto ser um líder é privilégio de algumas pessoas, porque assumir todas as características de um líder não é nada fácil. Para Luck, Freitas, Girling e Keith (2006, p.33), fala que liderança é:

“Um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletas e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”.

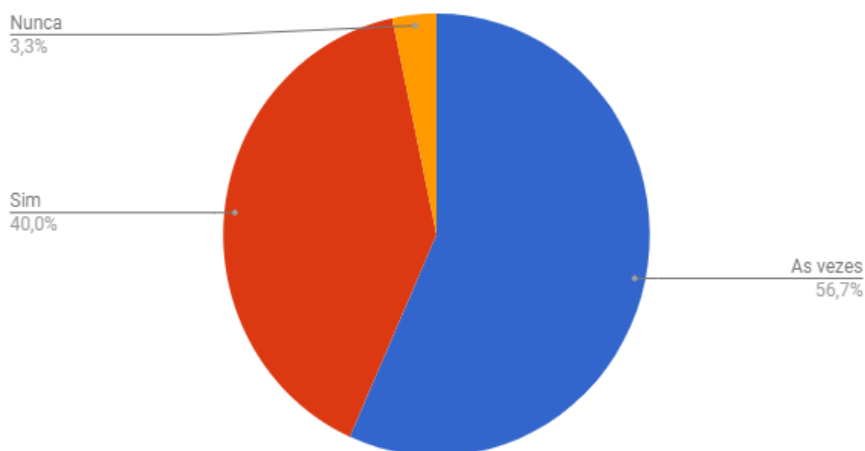
Analisa-se que o conjunto de características de um líder é de suma importância para qualquer instituição e principalmente para o seu crescimento. O contexto social é recheado de muitas situações que podem influenciar as instituições. Nessa perspectiva o conceito de liderança transformacional que consiste na liderança orientada nos valores, integridade, confiança é um sentido de verdade, comungado por todos em uma

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo. Nota-se que a transformação, diferente da inovação, constitui a mudança do modo de ser e de fazer organizações, incluindo nela práticas, processos, organização do trabalho, interações de pessoas, seu papel, etc. No entanto, ela se realiza pela criação de um novo e mais abrangente estágio de consciência dos envolvidos, baseados nas forças internas da organização. A liderança e a motivação caminham juntas, Sendo que a liderança depende muito dos objetivos de cada um e das condições que surgem. Nem todos pode ser um líder, pois a liderança não é um processo unidirecional, que depende unicamente da postura do líder. Existe uma influência verdadeira entre líder e liderados. Segundo (Wheatley, 1999) “liderança e o processo da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços orientando por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua.

Gráfico 11 – Recursos específicos de uso diário dos alunos.

Contagem de 11 - Os alunos recebem da direção escolar recursos específicos de uso diário para o desenvolvimento in...



Entende-se que o termo educação na acepção mais ampla, tem como objetivo ultrapassar o raio de ação da escola. A constituição brasileira estabelece que a educação seja dever do estado e responsabilidade da família, ou seja, que a educação integra todas as pessoas exige e contribui exigindo a contribuição de outras estruturas sociais além dela. Portanto, a escola e, conseqüentemente, o sistema escolar têm um papel direcionado em relação à educação. Maneira mais específica, a estrutura deve possibilitar aos discentes a oportunidade para a aquisição de competências cognitivas consideradas necessárias pela

sociedade, prepara-los para o mercado de trabalho e para vida em sociedade, e ainda desenvolver seus talentos individuais.

No Brasil têm-se problemas de cunho social que acabam impedindo o funcionamento eficaz das escolas, como por exemplo, estruturas do prédio, precariedade dos recursos fornecidos pelo governo geral. Essas questões atingem muito mais a escola da periferia que acabam sofrendo com descaso por parte das autoridades, sendo que essas escolas deveriam ser equipadas para atender os alunos da comunidade de maneira satisfatória, qual o aluno tivesse prazer de estar no local para estudar. Se não houver alguém comprometido com a educação vai continuar do jeito que está sem recursos financeiros para fazer a manutenção, funcionários sem salário digno e a escola tem que se virar para ajudar os alunos do sei que poder. A escola tem recursos como livros didáticos para ofertar a todos os alunos e lutar incansavelmente por um ginásio para realizar atividade de educação física. A proposta do governo segundo os funcionários são antigas. Dizem, portanto, que entra governo e sai governo e o ginásio permanece somente em pauta, e o aluno tem que conviver com a realidade mais propícia, porque, a escola não pode caminhar sozinha ao comando da gestão, ela precisa de parceiros que sejam eficazes. Segundo Franco (2006, p.6):

“Salienta ser urgente no Brasil de hoje a “desinterdição” de todos os temas e de todas as abordagens de maneira que a pesquisa e o debate sobre questões educacionais possam subsidiar a formação de políticas adequadas para enormes diversidade de situações e problemas educacionais que afligem o Brasil. O melhor, assume-se que a organização democrática de nosso país dê a sustentação que precisa para estabelecer um diálogo que seja produtivo entre diferentes propostas educacionais, resultando também que o estado democrático brasileiro não deve apoiar somente uma pedagogia, mas muitas, todas as que forem necessárias para se tratar da diversidade dos alunos”.

Entende-se que a política nacional de educação vai muito além da escola. Para Meirieu (2005, p.8) diz que:

“Apesar de se referir a uma outra realidade, expressa bem dicotômica ao falar da posição “do mercado”, que transforma a educação em bem de consumo e os pais e alunos em clientes que querem apenas obter resultados cognitivos. Para atendê-los, a escola adota uma pedagogia completamente instrumental. A função da pesquisa

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

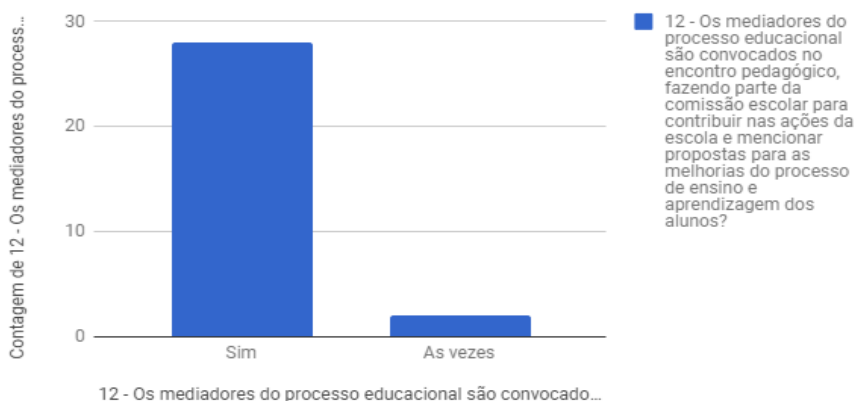
educacional se limitaria a busca da eficiência entre as escolas públicas fossem privatizadas. A posição oposta é descrita também caricaturamente como um posição “irresponsabilidade social.” Nesse caso, a escola é insensível as necessidades dos alunos ou dos pais e insiste em que sua função não pode ser descrita objetivamente”.

Nessa perspectiva compreende-se que a escola vem trabalhando para atender as exigências do mercado, porém sozinha ela não pode transformar os problemas que envolvem a sociedade em especial a juventude, embora faça a sua parte, mas sempre vai precisar de terceiros na parceria para se alcançar melhor seus objetivos. Para Mello (2004), o modo convincente em potencial da política de autonomia tem ajudado muito as escolas nesse sentido, pois a LBD consagrou como estratégias essencial dos resultados de seus alunos. Desta forma, o papel da administração do sistema brasileiros de ensino é o de pior nas escolas em termos de desenvolvimento e implementação de seu projeto político pedagógico e avaliar pelos resultados obtidos se os direitos dos alunos por uma educação de qualidade estão respeitando nas opções autônomas tomadas pela escola. Um exemplo explícito segundo Soares César (2002, p.14) “distribuíram os alunos do Saeb 2001 que fizeram o teste de matemática em grupos homogêneos quanto ao nível socioeconômico e mostram que, dentro dos grupos intermediários”, o melhor desempenho dos alunos que frequentam o sistema particular de ensino tem dúvidas o melhor desempenho dos que os que frequentam a escola pública. Observa-se que a realidade da escola pública no ensino de Santarém é bem mais preparada para atender os alunos, até porque, há investimentos, como salas equipadas para as aulas, dificilmente encontram-se problemas como recursos didáticos defasados e sem funcionamento, professores mal pagos e etc.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 12 – Os mediadores do processo educacional.

Contagem de 12 - Os mediadores do processo educacional são convocados no encontro pedagógico, fazendo parte da comis...



Percebe-se de acordo com a análise do gráfico doze, que os professores participam das atividades e reuniões da escola para tratarem das propostas pedagógicas da instituição, demonstrada no gráfico acima, pois a votação no sim foi bem relevante a proposta às vezes. Com esse percentual sabe-se que a escola se enquadra na gestão democrática que insere a participação dos liderados absorva ideias para ser desenvolvidas na escola e na educação. Considerando-se as informações mencionadas no gráfico, reflete-se que no ato de avaliar a variedade de instrumentos que conduzem a uma avaliação participativa e construtiva, mas a visão emancipadora do educador. Para Hoffman (2002, p.68), “avaliar é alcançar a finalidade de reflexão - ação sobre as experiências vividas” e segundo Perrenoud (2000) os critérios dependem dos valores do professor, do seu modo de ver a vida. Com o propósito de intervir na realidade, voltado a produção e a aprendizagem dos alunos. Pensando em estratégias de como os alunos aprendem de maneira mais rápida na prática social. Esse levantamento de proposta dentro de um planejamento, faz-se presencial os professores, já que são eles os fomentos do conhecimento. Considerando tal perfil, Luckesi (2010) diz que:

“Para raros professores, a aferição da aprendizagem manifesta-se como um processo de compreensão avanços, limites e dificuldades que os educandos estão encontrando para atingir os objetivos do curso, disciplina ou atividade da qual estão participando. A avaliação é, neste contexto, uma excelente mecanismo subsidiário da construção da ação” (p. 76).

Compreende-se que a escola é fundamental no processo de ensinar e que os professores são muitos mais, pois são eles que trabalham na educação ajudando na formação da juventude. Sabe-se que a população cresce e junto com ela surgem novos desafios na educação e posteriormente reflete na escola que precisa revidar com uma resposta positiva na educação do país, contribuindo com ações. Desta forma, a escola precisa de pessoas capacitadas no ramo de trabalho para comandar o processo, gestores e professores responsáveis. Desta forma, a gestão democrática é um princípio norteador da educação brasileira e pública do Brasil que foi conquistada ao longo do tempo que foi um processo de longas lutas de professores e de participação de movimentos sociais engajado na luta. Trata-se de um dos aspectos da educação contemplada na constituição Federal /1988, estabelece princípios para a educação brasileira, dentre eles, gratuidade, liberdade, obrigatoriedade e igualdade e gestão democrática. Segundo Dourado (2006, et al., p.1) diz que:

“Enquanto Lei Complementa da educação, a Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática”.

Compreende-se que é importante enfatizar o contexto a qual as leis, em especial aquelas que compreendem o sistema educacional, a escolarização geral no território brasileiro, que desde a história do país tem a funcionalidade de atender as demandas do modelo de produção voltado para o mundo capitalista. Sendo assim, a gestão centralizadora do espaço escolar que reproduz dentro das escolas o modelo da administração empresarial, ou melhor, “tradicional” que já não tem muito sentido. Portanto compete ao líder canalizar o processo utilizado o método inovador de gestão. Para Veiga (2009, p. 165), menciona que o líder é responsável pelo encaminhamento do processo que exigem propostas pedagógicas:

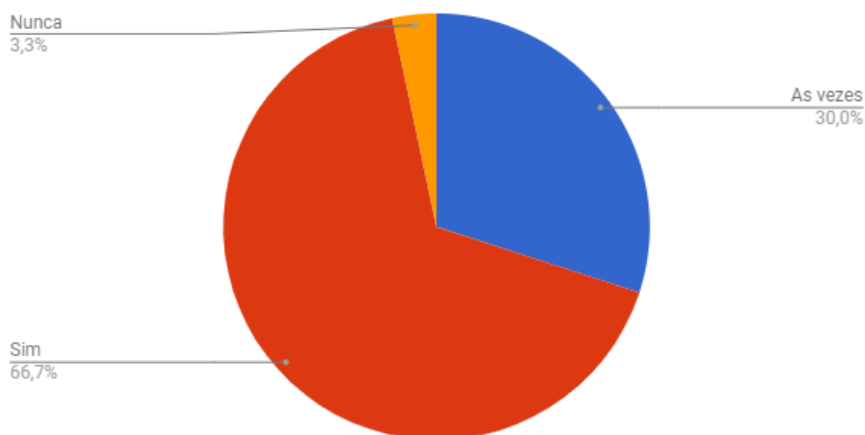
O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“O projeto político – pedagógico, como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos, orientação educacional) A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico” (Veiga, 2009, p. 165).

Sabe-se que o projeto político pedagógico é importante, pois fica difícil traçar um planejamento sem ele. A escola na visão das Leis de Diretrizes e Bases da Educação precisa tirar um tempo para planejar o que precisa fazer durante o ano letivo e quais ações ela pretende executar. Desta forma, o PPP assume um papel fundamental, enquanto ferramenta de interação entre a coletividade escolar e o contexto social mais amplo, é um documento destinado a fomentar a construção de uma escola livre das formalidades burocráticas e tecnicistas, priorizando qualidade, função social melhor na escola pública. Portanto é importante a reflexão do papel e da importância de cada um no processo educativo na visão organizar, avaliar e estudar novas ações em grupo. Fazendo fluir o trabalho de modo transparente e em comum acordo, buscando sempre o melhor e principalmente a eficiência e trazer a qualidade de ensino para a escola do município de Santarém.

Gráfico 13 – Trabalhos desenvolvidos pelos professores em sala de aula.

Contagem de 13 - Os trabalhos desenvolvidos pelos professores na sala de aula são reconhecidos pela direção es...



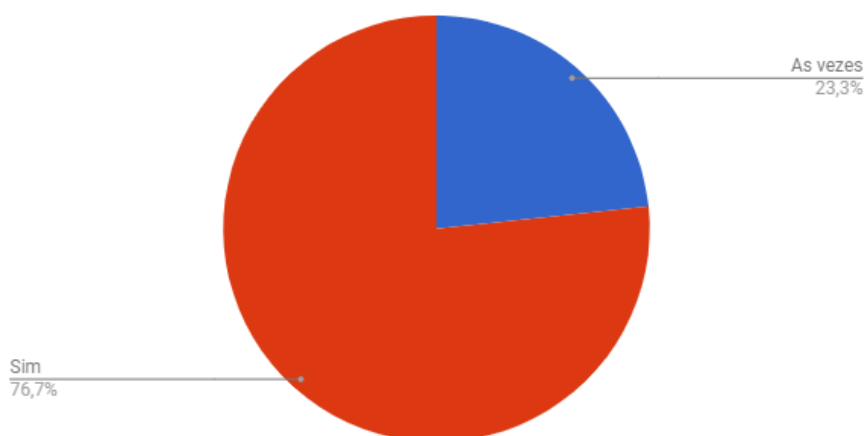
Como o gráfico mostra 66,7% acreditam que sim, e às vezes 30,0%, portanto opinaram em nunca 3,3%. Entende-se que o projeto político da escola é discutido no início do ano letivo nas escolas da rede estadual e que as iniciativas são mencionadas e discutidas e depois são executadas. Desta forma, os trabalhos na escola questionada fluem, porque as

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

ações acontecem de maneira planejada. Cada professor de acordo com a série que trabalha durante o ano letivo faz o plano de curso. O plano de curso é trabalho pelo professor durante o ano todo. Os professores não trabalham de modo aleatório, pois seguem o plano de curso. A escola pesquisada valoriza o trabalho dos professores. Pois, a relação interpessoal refere-se ao relacionamento entre pessoas ou entre grupos, podendo ter finalidades variadas. Desta forma, a relação interpessoal envolve o conhecimento de aspectos internos do próprio “eu”, como o conhecimento dos próprios sentimentos, respostas emocionais, o processo de pensamento, e serve como referência de autoconhecimento tão importante para o desenvolvimento pessoal e profissional. Além do mais, o trabalho em equipe é essencial, então não cabe a escolar jogar os professores e sim procurar ajudar de maneira envolvente. Ela precisa adotar o conceito de equipe como um conjunto de pessoas que, trabalham unidas, produzem melhores resultados do que poderiam conseguir isoladamente, acentuando numa atmosfera de confiança, satisfação e entusiasmo. Sendo assim, quando conseguimos abster acordos, podemos ter certeza que estamos melhorando a nossa capacidade de relacionamento humano e principalmente fortalecendo o nosso processo de negociação. Sabe-se que nem sempre o gestor está presente na escola para observar o trabalho do professor, mas sabe muito bem que os professores trabalham em prol dos alunos e de sua formação.

Gráfico 14 – Há um montante destinado à festa de homenagem ao dia do professor ou confraternização.

Contagem de 14 - Há um montante destinado à festa de homenagem ao dia do professor ou confraternização. A gestã...



Sabe-se que são poucos os gestores que se dedicam a realizar algo que seja em prol da auto-estima do professor, mas de acordo com as análise a escola investigada traz um percentual muito bom em relação a valorização dos docentes, justamente em reconhecer

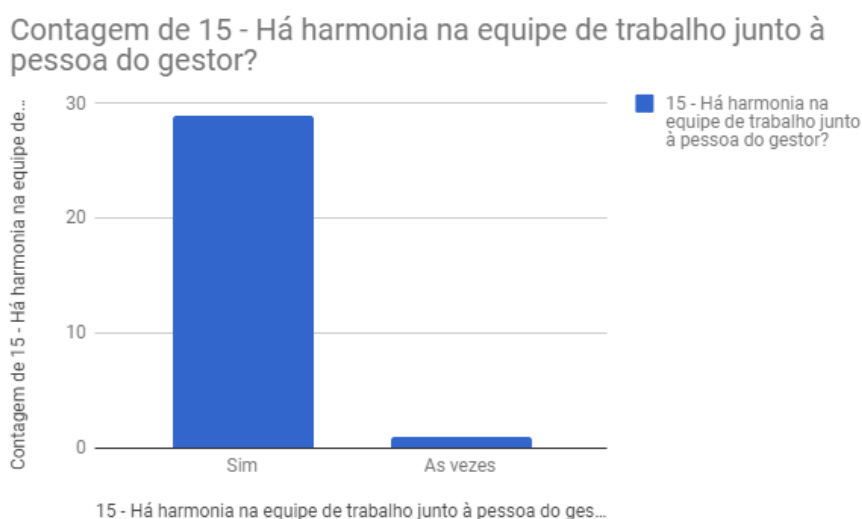
a categoria de maneira positiva. Pois o que se vê é gestores que acham que o professor não merece ser reconhecido e tão pouco ser homenageado no dia dedicado ao professor. Porém esta concepção é muito relativa, pois nem todos tem o mesmo pensamento. Há gestores que fazem do dia do professor um banquete especial, já tem diretores que pouco se importam para data comemorativa, e muito menos para a confraternização dos profissionais da educação. Entende-se que o professor assim como qualquer ser humana precisa ser valorizado. A mitologia histórica nos faz lembrar-se do personagem Narciso, um que gostava tanto de si mesmo que um dia, ao beber água da fonte e ver sua imagem refletida na água, ficou tão enamorada de sua imagem a ponto, de não se conter: atirou-se a água para abraçar a imagem e... afogou-se.

Esse mito nos remete ao que a ciência e a religião nos mostra ao longo da história, concepções bem diferente que merece importância nessa apresentação.

Entende-se que a teoria do liberalismo vê a pessoa simplesmente como um indivíduo. Entendendo melhor, o indivíduo é um ser singular e não precisa dos outros para nada. Já a humanista entende que o ser humano é um sujeito, isto que é, “sente” e “sede” do outro. É nítido que o ser humano é um sujeito livre e com o poder de decisão. E por causa disso assume toda a responsabilidade pelos seus atos, e não nos resta dúvidas. Fazendo uma reflexão em relação à postura de determinados professores em relação ao gestor, principalmente no que discerne compreensão e diálogo, sabe-se que existem diretores que não nada compreensivo e bate de frente com o professor e acaba gerando um clima ruim para ambos e para o grupo, pois a péssima referência do gestor vai longe.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 15 – Harmonia na equipe de trabalho.



Na escola interrogada observa-se que os professores x gestor se entrosam muito bem e não se vê nem um tipo de crítica da gestão. Quando o gestor não é um bom, os professores fazem comentários sobre a pessoa dele. Mas pelo que se observou a equipe de modo geral da instituição faz boas referências e de certa forma gostam de trabalhar na escola. Sabe-se que os conflitos existem entre as equipes de trabalho, isso é comum a qualquer organização. Na atualidade as organizações do mundo são atingidas pela competitividade trazida pela globalização e seus efeitos na economia também e as pessoas atuam em diversos seguimentos desempenhando várias funções em busca de manter o seu próprio negócio. Desta forma, os recursos humanos precisam estar de bem consigo mesmo para encarar a demanda que muita das vezes não é nada fácil.

“Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológico etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daqueles” (Chiavenato, 2003, p. 02).

Sabe-se que na sociedade consumista os recursos se demonstram a cada dia fica mais escassos, as organizações passam a buscar parcerias internas e externas para driblar as adversidades no pódio da globalização. Entende-se que as pessoas são recursos fundamentais, as organizações e passa a perceber a necessidade da valorização do trabalho em equipe e dos relacionamentos interpessoais, caso contrário perde pra concorrência. Desta forma, o comportamento muda de posição de coadjuvante para

personagem principal na contribuição do crescimento e direcionamento das organizações. Para Carvalho (2009, p.107) “os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e integrar com outras pessoas, para que haja uma troca de conhecimentos e saberes”. Deste caso, o relacionamento só ocorrerá quando, o ser humano depende de do convívio social. Quando a interação ocorre e é possível aprender a lidar com situações de diferenças e achar o significado para poder continuar a um propósito de vida. Segundo Albuquerque (2012, p.85) “uma maneira de desenvolver a individualidade de cada um é aprender a aceita-los como são, pois assim nos adaptamos a cada um, construindo um comportamento tolerante”. Quando estamos dispostos a aceitar as pessoas, conseqüentemente nos tornamos mais flexíveis e observadores, o que facilita o convívio, o aprendizado, e a capacidade de desenvolver-se, descobrindo valores a partir da fraqueza dos outros. Portanto, o desenvolvimento individual é uma ferramenta de gestão que aplicada adequadamente, pode influenciar a equipe, pois as pessoas sentem a necessidade de buscar conseqüentemente melhorias em sua vida, seja no âmbito profissional ou pessoal, desta forma quando temos exemplo de melhorias individuais que atinge nosso trabalho, pensamos em querer evoluir também, todavia interagir, aprender, contribuir para o desenvolvimento da organização é importante. Segundo Carvalho (2009, p.108), diz que:

“A corporação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais” (Carvalho, 2009, p.108).

Entende-se que o relacionamento vive numa constante evolução, sendo complexo pelo fato de envolver outras pessoas, pois representa a comunidade que se tem como outra, sendo assim resulta em cuidados que temos para lhe-dar com as atitudes que são diversas e que influenciam no clima propício para trabalhar, desenvolver e conseqüentemente produzir.

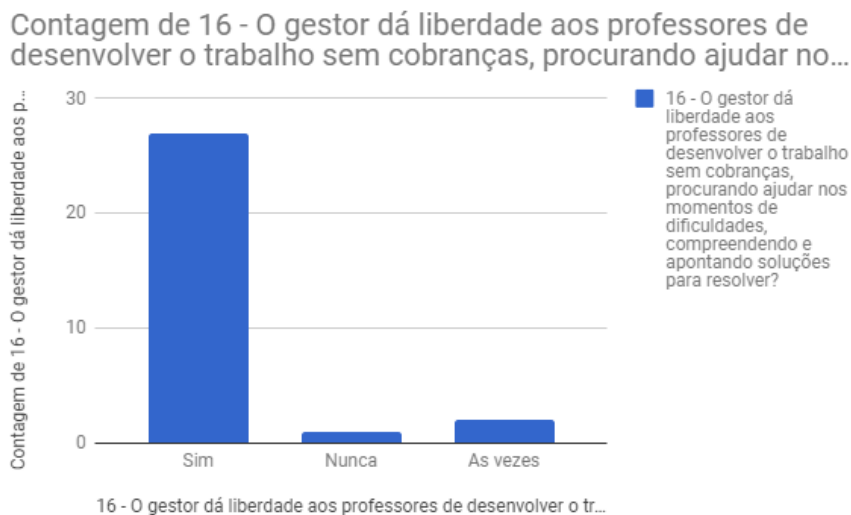
A vida cooperativa depende de pessoas e um fator importante é o relacionamento entre elas, para ter um bom êxito e fazer a diferença na construção próspera da organização. Assim, o relacionamento humano é fundamental, pois facilita a convivência entre as pessoas é aumenta a efetividade nos negócios. Para Carvalho (2009, p.109), afirma que:

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

“As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importante do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionarem de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consciente”.

Observa-se que em qualquer instituição, o ser humano precisa conhecer seus sentimentos e emoções, pois só assim ele terá relação com outros membros da equipe, fazendo com que haja interação com todos, assim os problemas, os conflitos que houver se tornará mais fácil de resolver. Tornando o ambiente mais maleável na compreensão dos indivíduos. Portanto, essa união é primordial para a vida da organização, pois uma equipe precisa estar concatenada para o desenvolvimento das tarefas.

Gráfico 16 – Liberdade aos professores para desenvolver seus trabalhos.



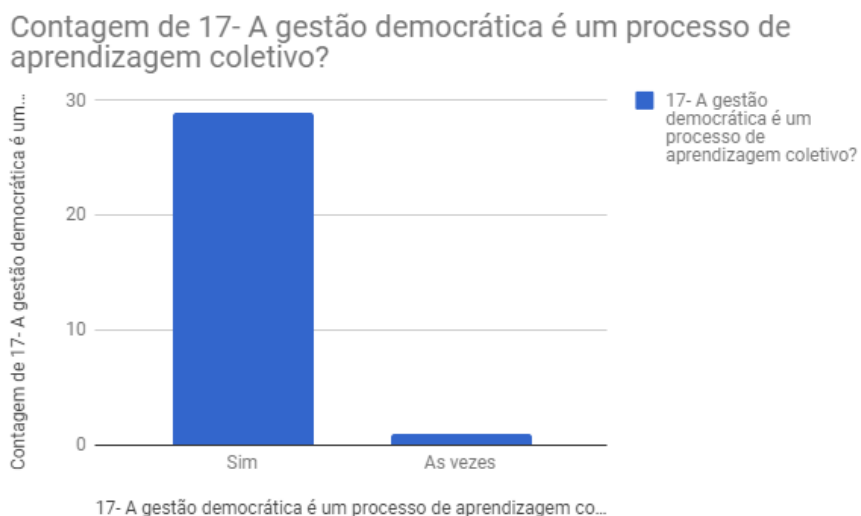
Percebe-se que na instituição questionada, a equipe de professores apontou que possuem toda a liberdade para desenvolver o seu trabalho. Ele acontece da seguinte forma, o docente chega a escola e espera o momento de dirigir-se a sala de aula em uma sala específica para professores. Após alguns momentos de espera inicia a sua etapa de trabalho. Em nenhuma ocasião, a gestão persegue o professor, ele faz o seu trabalho de maneira espontânea. Na presente escola, o profissional ajuda o diretor há resolver alguns problemas referentes aos alunos.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

A escola tem um caderno de anotações que cada professor tem acesso na sala de aula. O recurso é utilizado para fazer anotações dos alunos, exemplos registrar o que houver na sala de aula de pontos negativos. A proposta é levada a direção para que tome os devidos cuidados e providências imediatas da situação. Por outro lado, tem-se um ponto relevante que é a análise do conselho de classe, onde a equipe de professores avaliam o desenvolvimento e a aprendizagem do discente.

A parceria do professor também acontece nas reuniões de entrega de boletim. Ele direciona-se a sala de aula juntamente com as famílias dos alunos. Dentro da sala, o professor analisa individualmente cada aluno na presença dos pais, ressaltando em que o aluno precisa melhorar que vai desde as disciplinas até o comportamento na sala de aula. Portanto, o professor é parceiro do processo educacional, pois ele se prontifica a querer ajudar a gestão. Entende-se que tudo depende da forma de gerir e do respeito com profissional que muita das vezes se recusa a fazer por ser mal interpretado pela gestão.

Gráfico 17 – Gestão democrática é um processo de aprendizagem coletivo.



Vê-se que a gestão democrática se encaixa no processo de aprendizagem coletiva. Ela tem embasamento legal para constituir dentro da escola. A constituição Federal de 1988, no artigo 206, no inciso VI, ressalta que a gestão democrática do ensino público como um princípios que norteará o ensino no Brasil. A LDB, em seu artigo 14 determina que o sistema de ensino pode definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com a peculiaridades e menciona os norteadores que poderão

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

compor esse trabalho: a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escolar de maneira direta ou indireta. Nos dias atuais a gestão escolar não deve depreciar a administração “mas supera as suas limitações dicotomicamente falando, simplificado e reduzido, pra atuar atendendo as exigências de uma sociedade cada vez mais complexa e dinâmica”. Segundo Lück (*cit in.* Andrade, 2004, p.11).

A democracia é caracterizada como um valor universal e prática de colaboração recíproca entre os grupos e pessoas, “é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”. (Paro, 2002, p.24).

Na concepção Mello (2006, p 42):

“Democracia não é herança genética, “mas histórica e, como tal, precisa ser vivida e construída por homens e mulheres empenhados na luta pela desigualdade social que tanto se houve falar, precisa ser exercida enquanto opção de vida”.

A democracia tem dado passos positivos na sociedade e dentro da escola, embora carregue traços fortíssimo do autoritarismo que reprime e distância as pessoas de decisões que podem participar. O autoritarismo ainda insiste permanecer em ações praticada pelas pessoas, mas não tem vantagem, pois impede do cidadão desfrutar autonomia e liberdade. Sabe-se que o autoritarismo já oprimiu as pessoas de modo mais intenso, mas graças a luta do povo para ser libertado novos conceito surgiram como a democracia que emergem como uma resposta ao autoritarismo e significa dizer que as pessoas tem direitos e esses direitos não podem ser violados, pois foram décadas de luta em prol da “liberdade.”

“Quem vai participar, para que possa viver uma participação responsável, crescer como pessoa, precisa ter poder; dito de outra forma precisa ter autoridade sobre os recursos. Se alguém pode decidir sobre como vão ser empregado recursos, ele participa; fora disto, a participação que pode existir é a adesão a uma causa dos outros, muitas vezes manipulada por interesses ou por ideias confusos e messiânicos” (Gandin, 1994, p.58).

Compreende-se que as decisões no sistema educacional devem seguir modelos democráticos, articuladas e discutidas para serem ampliadas dentro do processo da gestão

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

escolar que tenha como foco a participação, pois a família na escola é uma forma de passar a ser uma sociedade transformadora, pois acaba vem o trabalho e o desenvolvimento dos seus filhos de maneira prazerosa.

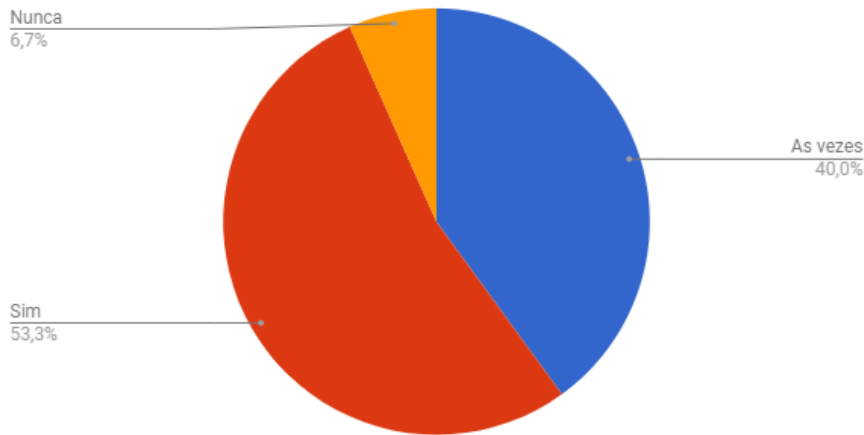
“O conhecimento da realidade do aluno é essencial para subsidiar o processo de planejamento numa perspectiva dialética. Devemos considerar, pois o aluno real, concreto que efetivamente está em sala de aula, um ser que tem suas necessidades, interesses, nível de desenvolvimento (psicomotor, sócio-afetivo e cognitivo), quadro de significações, experiências anteriores (histórias pessoais), sendo bem distinto daquele aluno o ideal dos manuais pedagógicos (marcados pelos valores de classe) ou do sonho de alguns professores” (Vasconcelos, 1995, p.63).

Analisa-se que a escola programa uma prática de gestão democrática deve visar o aluno como um ser real e inserido dentro de seu planejamento. Sendo assim, o diretor possibilita aos alunos uma participação mais ativa. O aluno quando buscar ingressa na escola é porque ele aposta algo promissor para a sua vida e compete à escola fazer o seu papel. Escola questionada tem nome no mercado de Santarém como escola pública de referência. É busca de qualidade de ensino que o aluno e os pais buscam. As famílias querem matricular seus filhos onde deem condições a ele, tanto na qualidade do ensino, como na segurança de poder assistir as aulas sem se deparar com violência dentro da escola. Neste aspecto, a escola em destaque, age com os alunos indisciplinados de maneira rigorosa, dando suspensão e em casos mais graves transferindo para outra unidade. A gestão da escola X articula as ações pensando no desenvolvimento do educando e tem como objetivo a atender o cliente de maneira que possa ajudar na sua formação. Sabe-se o quanto a gestão democrática nas escolas tem fomentado a educação, pois é um meio de trazer a família para dentro da escola. Desta forma, o aluno frequenta mais a escola trazendo um bom rendimento na sua formação e ajudando escola nas estatísticas como uma das melhores de Santarém e proliferando o conhecimento e a boa visão de como ver a escola no seu âmbito educacional e a importância que ela trás para sociedade, e a partir de então repassa essa informação de geração a geração. Portanto, a escola é importante para ajudar na construção da sociedade, mas precisa ter mecanismo que a envolva a população para juntos articular planos em prol da qualidade do ensino democrático, sem criar especulações que prejudique todo processo entre os elementos envolvidos, mas procurar trazê-los.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Gráfico 18 – O Conselho Escolar estimula a participação do processo.

Contagem de 18- O conselho escolar de sua escola estimula um maior número de pessoas a participarem do processo de...



Observa-se que a análise do gráfico acima exemplifica que 53,3% concordam que sim e 40,0% dizem que às vezes, enquanto 6,7% apontam que nunca. A partir desse levantamento de ideias sobre o conselho escolar sabe-se que é fundamental nas escolas. Segundo Mello (2006) sugere que a disposição e o funcionamento do educandário sejam alicerçados no “Regimento Escolar, nos processos de planejamento do Conselho Escolar e processo de escolha de seus dirigentes – definindo o orientando o desencadeador de suas ações”.

Assim sendo, surge o Conselho Escolar como diretrizes das políticas de descentralização da educação que marcam as décadas de 80 e 90 do século XX, período em que a sociedade civil passa a resolver os problemas da educação do país, exemplos à falta de recursos humanos, matérias e financeiros, violência escolar, alunos viciados, problemas estruturais da escola e precarização do trabalho dos professores. Além do mais discutir a participação da comunidade extraescolar por meio nos Conselhos Escolares percorrendo a trajetória das políticas públicas direcionadas a educação do país.

O conselho ganha força no ato da participação e transparência, pois busca contribuir com a progressiva autonomia das escolas, fortalecendo a função da escola e da comunidade em prol de uma educação básica de qualidade. O conselho é uma forma de contribuir com a gestão da escola de maneira que possa somar nas tomadas de decisões e resolução de problemas que surgem na escola tanto com alunos como professores. Essa equipe

juntamente com a gestão chega a um consenso e até mesmo um acordo para resolver determinadas problemáticas e apontam a melhor forma de resolver.

“A criação do Conselho Nacional do Ensino se deu em 1925, com a Reforma Rocha Vaz, responsável também pela criação do Departamento de Educação no Ministério da Justiça e Negócios Interiores. Entretanto, a legislação federal faz referência a criação de dois conselhos que podem ser tomadas como seus antecessores. Trata-se do Conselho Superior de Ensino, de Instrução Pública, criado em 1913, e do Conselho Superior de Ensino, instituído pela Reforma Rivadavia Correia. Estando afetos, basicamente, ao ensino superior, tais conselhos constituíram-se como órgãos de fiscalização dos estabelecimentos de ensino mantidos pela União, sendo compostos por representantes desses estabelecimentos e tendo como competências atribuições ligadas ao funcionamento desse nível de ensino, numa perspectiva de racionalização administrativa” (Teixeira, 2004. p.688).

Compreende-se que desde a era Vargas em 1931, cria o Conselho de Educação por meio do Decreto nº 19.850/31, visando o ensino superior que permaneceu até meados de 1936 quando foi regulamentado pela Lei nº 174/1936.

Analisa-se que em 1961, a Lei nº 4.024/61 ocorreu à transformação de Conselho Nacional de Educação em Conselho Federal de Educação em seu Art.8º que estabeleceu em “O Conselho Federal de Educação será constituído por vinte e quatro membros nomeados pelo presidente da República, por seis anos, dentre pessoas de notável saber e experiência, em matéria de educação.” Desde essa época já se pensava em conselho como um recurso de mediação entre as pessoas da instituição de ensino. Para Teixeira (2004, p 695) a Lei 5.692/71:

“(…) a lei n. 5.692/71 confirmou e expandiu o caráter normativo dos conselhos de educação no país, ao atribuir-lhes competências para realização a regulamentação complementar de várias de seus preceitos relativos à organização dos currículos do ensino de primeiro e segundo grau e a adequação do ensino às peculiaridades locais ou regionais. Contribuiu, dessa forma, para consolidar ainda mais a característica burocrática do funcionamento dos conselhos de educação, que já vinha marcando a atuação destes ao longo de sua história. Por outro lado, a lei em seu art.71, facultou aos municípios em que houvesse condições para tal a possibilidade de constituição de

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

seus próprios conselhos de educação, podendo ser a eles delegados competências pelos respectivos conselhos estaduais”.

Entende-se que em 1995, o Conselho Nacional de Educação é criado pela lei nº 9.131, substituindo o antigo O Conselho Federal de Educação altera o dispositivo da Lei nº4.024, de 20 de dezembro de 1961. Observa-se que com o tempo às alterações foram ocorrendo.

Analisa-se que o conselho Escolar foi no decorrer do tempo sofrendo ajuste através das leis, mas sempre seguindo o mesmo princípio na concepção de autores mais contemporâneo. Para Libâneo (2003) menciona que as organizações de atividades que asseguram entre escola e comunidade:

“Implica ações que envolvem a escola e suas relações externas, tais como os níveis superiores de gestão do sistema escolar, os pais, as organizações políticas e comunitárias, as cidades e os equipamentos urbanos. O objetivo dessas atividades é buscar as possibilidades de cooperação e de apoio, oferecidas pelas diferentes instituições” (Libâneo, 2003, pp.348-349).

VI. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com a análise dos resultados da pesquisa sobre a importância da valorização dos docentes constatou-se que para amenizar certas situações por parte de gestores faz-se necessário criar novas estratégias de envolvimento com o grupo, priorizando o diálogo e a motivação e mantendo um bom astral com a equipe. Sabe-se que essa iniciativa não é apenas responsabilidade do diretor, mas de todos os profissionais que assessoram a gestão, nomeadamente, vice-diretor, supervisores e pedagogos, pois são pessoas que substituem o diretor na sua ausência.

Entende-se que os recursos humanos são de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas. Eles agem para o progresso das instituições que traçam planos e projetam novas expectativas em prol do crescimento e qualidade dos produtos e principalmente dos clientes, além do mais, os profissionais de modo geral são amparados por leis e seus direitos devem ser respeitados pelos gestores. Sendo assim, a equipe terá um bom entendimento quando de fato esses conceitos são levados em consideração.

Vale ressaltar, que os diretores precisam ser qualificados para uma boa atuação nas escolas, mas para isso é preciso a intervenção dos órgãos competentes da educação que precisam proporcionar a eles cursos de relações humanas e principalmente como agir em certas situações cotidianas, pois não resta aqui culpar os gestores, mas procurá-los ajudar para que docentes e gestores sigam uma mesma linha de pensamento dentro do campo educacional.

É fundamental mencionar que a realidade que se encontram as escolas em relação alunos e profissionais acarretam certo acúmulo de problemas para os diretores, pois é nessa prática de resolução de problemas que a equipe precisa trabalhar unida, um sabendo ouvir o outro e vice-versa. Ambos devem se entender de igual para igual sem apoderar-se de cargos, mas saber atuar como profissionais competentes para desenvolver suas funções nos estabelecimentos de ensino.

VII. CONCLUSÃO

Uma das conclusões importantes a que chegamos depois da análise dos dados remetente a necessidade das teorias serem dialogadas como instâncias no ensino de gestão, uma vez que se constatou déficit de colaboração entre esse nível do conhecimento, pois em alguns momentos da pesquisa precisou-se implorar aos professores que demonstraram desinteresse pela análise da proposta, quando eram previamente conectados para participarem do estudo.

A formação do professor que pretende disputar uma vaga em Santarém seja no âmbito da Pós-graduação, ainda se restringe demasiadamente as discussões teóricas para comandar as instituições não basta ter conhecimento da realidade escolar, mas saber como geri, porém o conhecimento teórico é muito importante, embora a escola pesquisasse um modelo bem prático de gestão. Ela ainda deixar a desejar em alguns pontos como a motivação dos educadores que é essencial na convivência do grupo, embora haja bons entendimentos e entrosamento é necessário que a motivação seja mais bem enfatizada nas instituições de ensino, em especial na escola onde aconteceu a pesquisa.

É importante salientar que ser gestor não é simplesmente mandar nos liderados, mas também assumir o papel de um líder estar à frente dos propósitos da organização, traçando metas juntamente com a equipe e nunca trabalhar de maneira isolada como se fosse o dono da verdade. As teorias produzem em um dado momento aquisições importantes, mas não eternas, por isso urge que as propostas didáticas busquem constante diálogo com a ciência do conhecimento da gestão que envolve diversos ramos que trazem um leque de informações que fazem do gestor uma pessoa preparada para assumir o cargo de diretor em qualquer escola. É importante destacar que o modelo de administração que alguns diretores seguem nas escolas já está ultrapassado, uma vez que a pesquisa no âmbito da gestão buscar melhorar cada vez mais as condições de gerir as escolas.

Creemos que a concepção de gestão deve nortear a concepção compreender de modo geral as instituições e fazê-los por ela. Mas o que se percebe é que a maioria dos professores acha que ser gestor hoje em dia é uma tarefa difícil, pois a nova geração apresenta certos comportamentos que precisa envolver o gestor, isto é, quando acontece algo na escola é

preciso criar estratégias de como resolver, então para muitos professores é preciso ser resistente aos impactos trazidos pela globalização. Neste contexto exige-se um profissional mais preparado para o desempenho de sua função e reconhecido pelo trabalho que desenvolve nas escolas de nossa cidade. Portanto, os teóricos citados nesse trabalho debatem sobre a gestão e outros conhecimentos como gerir nos dias atuais, enfatizando a importância de valorizar o profissional da educação, nesse aspecto encontramos na escola questionada uma excelente postura de gestão democrática, mas sabemos que isto não ocorre em outras escolas de Santarém, e o que nos importa é saber que ainda há gestores que compreendem o seu verdadeiro papel, pois além de gestor é humano e precisa saber conviver com o semelhante de modo que agradem e entenda quando for necessário.

No Diálogo, contudo não se visa ganhar ou perder, e nem mesmo chegar a uma conclusão única. Tudo o que se pretende é fazer emergir ideias e significados novos, compartilhando-os. Desse modo, ao contrário do debate, os métodos empregados se voltam para questionar e aprender juntos, tentando compreender a interação entre as partes e o todo do processo comunicativo, incitando à pluralidade e à emergência de novas ideias (Oliveira, 2009, p.42).

Em relação à proposta da pesquisa ressalta-se mais motivação na equipe de trabalho, a fim de envolver de modo geral todos os componentes que atuam no educandário, pois uma equipe unida torna-se mais produtiva nos rendimentos e metas, além de novos investimentos voltados para formação e qualificação dos gestores que exercem função importante nos espaços, mas o que se observou foram a sobrecarga desses profissionais, que acabam fazendo os seus trabalhos e os trabalhos dos outros, pois falta novos funcionários para atuar no funcionamento da escola para desafogar o gestor, deixando mais livre para cuidar do corpo docente e discente.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2001). *Liderança e motivação: A regra do meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas*. São Paulo: Clio.
- Albuquerque, J. *A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bastos, J.B. (2002). Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: Bastos, J. B. (Ed.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Bíblia. (1969). Marcos. *A Bíblia Sagrada: Antigo e novo Testamento*. Tradução de João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil.
- Bobbio, N. *et alii*. (1999). *Dicionário de Política*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado.
- Brasil. (2004). Ministério da Educação e Secretaria de Educação a Distância – SEED. *Informações e Comunicações: Tecnologias a serviço da educação e da inclusão*. Brasília: SEED.
- Bzuneck, J.A. (2009). *A Motivação do Aluno: Contribuições da psicologia contemporânea*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carvalho, M.C.N. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria da administração uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Colares, M.L.I.S., Ximenes-Rocha, S.H. e Colares, A.A. (2012). *Gestão democrática: a escola pública e a formação continuada como objeto de análise*. Belém: GTR.
- Conae. (2014). *Conferência Nacional de Educação: documento – referência / [elaborado pelo] Fórum Nacional de Educação*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva Adjunta.
- Cunha, L.A. (2005). *Educação, Estado e Democracia no Brasil*. São Paulo: Cortez.
- Davis, K.; Newstrom, J.W. (2002). *Comportamento Humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.

- Deming, W.E. (1990). *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva SA.
- Dourado, L.F. et al. (2006). *Conselho Escolar e o financiamento da Educação no Brasil*. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretária de Educação Básica.
- Drucker, P. (1972). *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Drucker, P. (2001). *Administração, tarefas, responsabilidades e práticas*. Tradução de Carlos José Malferrari. São Paulo: Pioneiro, 2001.
- Fachada, M.O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Rumo.
- Ferreira, A.B.H. (2009). *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. São Paulo: Fundação Dorina Nowill para cegos.
- Gandin, D. (1994). *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes.
- Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Gaudêncio, P. (2007). *Super dicas para se tornar um verdadeiro líder*. São Paulo: Saraiva.
- Ghanem, E. (1998). *Democracia: uma grande escola. Alternativas de apoio à democratização da gestão e à melhoria da educação pública – Guia para equipes técnicas*. São Paulo: Ação Educativa.
- Gomes, J.V. (1995). *Relações famílias e escola: continuidade e descontinuidade no processo educativo*. São Paulo: Ideais.
- Harrison, M. I.; Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Helman, C. G. (1994). *Cultura, Saúde e Doença*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Hill, N. (2015). *A Lei do triunfo: curso prático em 16 lições - Ensinando, pela primeira vez, na história do mundo, a verdadeira filosofia sobre a qual repousa todo o triunfo pessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Krmer, S. (1993). *Com a pré-escola nas mãos: uma alternativa curricular para a educação infantil*. São Paulo: Ática.
- Libâneo, J.C. (1992). *Didática*. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J.C. (2003). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J.C. et al. (2009). *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. São Paulo: Cortez.

- Lück, H. (2004). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes
- Lück, H. (2007). *Gestão educacional uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. et al. (1998). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, H. et al. (2000). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, H. et al. (2008). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes
- Marins, J.L.C.; Paschoal, J.R. (1990). *Massa calcificada no conduto auditivo externo*. Radiologia Brasileira (Impresso), Vol. 23, Fac. 4, Rio de Janeiro, SP, Brasil.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Maxwell, J.C. (2007). *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Mello, G.N. (2004). *Educação escolar brasileira: o que trouxemos do século XX?* Porto Alegre Artmed.
- Milioni, B. (2006). *Dicionário de Termos de Recursos Humanos*. São Paulo: Fênix.
- Oliveira, E. A., et alii. (2002). *Estilos parentais autoritário e democrático-recíproco intergeracionais, conflito conjugal e comportamento de externalização e internalização*. Psicologia: Reflexão e Crítica.
- Oliveira, J.F.; et al. (2009). *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. São Paulo: Cortez.
- Pagliuso, A.T. (2010). *Gestão Organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Paladini, E.P. (2006). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paladini, E.P. (2011). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Paraná. (2005). Secretaria de Estado da Educação do Paraná. *Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar*. Curitiba: SEED – PR.
- Paro, V. H. (2002). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, V.H. (2000). *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Autores Associados.
- Perrenoud, P. (2000). Informar e envolver os pais. In: *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed.
- Perrone, E.T. (1971). *The Growth of firms, middle east oil and other essays*. London: Cass.

Platão. (2002). *A República*. Trad. Maria Helena da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Polon, T. (2009). *Identificação dos perfis de liderança e características a gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - estudo longitudinal: geração escolar 2005*. Rio de Janeiro: Polo.

Pontes, B.R. (1990). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR.

Ribeiro, A.(2006). *Gestão de pessoa*. São Paulo: Editora Saraiva.

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pretence Hall.

Santos, J.C.F. (2008). *Aprendizagem Significativa: modalidades de aprendizagem e o papel do professor*. Porto Alegre: Mediação.

Sergiovanni, T.J.; Carver, F.D. (1973). *O novo executivo escolar: uma teoria de Administração*. São Paulo: EPU.

Soares, J.F.; César, C. C. (2002). *Comparação de desempenho em matemática dos alunos das escolas públicas e privadas: a evidência do Saeb 99*. Rio de Janeiro: Mimeo.

Szymanski, H. (2001). *A relação família-escola: Desafios e perspectivas*. Brasília: Plano.

Thiollent, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa-ação*. São Paulo: Editora Cortez.

Toffler, A. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa: Ed. Livros do Brasil.

Ulrich, D., Smallwood, N., Sweetman, K. (2009). *O Código da Liderança: Cinco regras para fazer diferença*. Bestseller.

Vasconcelos, C.S. (1995). *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad.

Veiga, I.P.A. (2009). *A aventura de formar professores*. Campinas, SP: Papirus.

Werneck, H. (2001). *Como encantar os alunos da matrícula ao diploma*. Rio de Janeiro:DP&A.

Wheatley, M.J. (1999). *Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix.

Artigos Científicos

Aguiar, M. A. S. (2008). Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. *Revistas Educar*. Curitiba, n.31, pp.129-144.

Benavent, F.B. (2006). TQM application through self-assessment and learning: Some experiences from two EQA applicants. *The Quality Management Journal*. v.13, n.1, p.7.

- Bento, A. (2010). Desafios à Liderança em Contextos de Mudança. In A. Bento e A. Mendonça (Eds.). *Educação em Tempo de Mudança: Liderança, Currículo, Inovação, Supervisão*. Centro de Investigação em Educação, Universidade da Madeira, 2ª edição.
- Bonamino, A. e Lima, N.C.M. (2013). Aspectos da Gestão Escolar e seus efeitos no desempenho dos alunos nos anos iniciais do ensino fundamental. In: Martins, A.M. et al. (Ed.) *Políticas e Gestão da Educação: desafios em tempos de mudança*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Dessen, M.A., Braz, M.P. (2005). As relações maritais e sua influência nas relações parentais: implicações para o desenvolvimento da criança. In: Dessen, M.A. e Costa junior, A. L. (Ed.) *A ciência do desenvolvimento humano: Tendências atuais e perspectivas futuras*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. pp. 132-151.
- Ferreira, M. e Silveira, A. (2014). Escola pública: recursos financeiros e gestão democrática. In: *Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE*. Governo do Estado do Paraná.
- Franco, C. (2006). Qualidade da educação básica: há como ir além do discurso sobre a importância do tema? In: Reunião da ABAVE I. Horizonte.
- Frigotto, G. (1996). A formação e profissionalização do educador: novos desafios. In: Silva, T. T.; Gentili, P. (Ed.) *Escola S.A. - quem ganha e quem perde no mercado educacional do Neoliberalismo*. Brasília: CNTE, pp.75-105.
- Gadotti, M. (2002). *A boniteza de um sonho: aprender e ensinar com sentido*. *Abceducatio*, Ano III, n. 17, pp. 30-33.
- Luckesi, C.C. (2002). Planejamento e Avaliação na Escola: Articulação e necessidade de determinação ideológica. In: *O Diretor – articulador do projeto da escola*. Série Ideias, nº15, São Paulo, F.D. E, pp.115-125.
- Luckesi, C.C. (2010). Verificação ou Avaliação: O Que Pratica a Escola?. In: *Gestão e Avaliação da Educação Pública*. Ceará: Caed, pp.71-80.
- Meirieu, P. (2005). L'École entre la pression consumériste et l'irresponsabilité sociale. In: Lessard, C.; Meirieu, P. (Ed.) *L'Obligation de resultants en education: evolution, perspectives et enjeux internationaux*. Laval: Les presses de L'Université de Laval.
- Mello, E.M.B. (2006). Gestão da educação básica: ausências e emergências. In: Camargo, I. de (Ed.). *Gestão e políticas da educação*. Santa Cruz do Sul: Edunisc.
- Oliveira, R.P.; Araujo, G. C. (2005). Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*. n. 28, pp. 5-23, jan./abr.
- Paes de Carvalho, C.; Canedo, M. L. (2012). Estilos de Gestão, Cultura Organizacional e Qualidade de Ensino. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*. V.9, pp.78-98.
- Paro V. H. (1998). O príncipe da gestão escolar democrática no contexto da LDB. *Revista Brasileira de Política e Administrativa da Educação*. Porto Alegre, v.14, n.2, pp.243-251, jul./dez.

Polônia, A.C., Dessen, M.A. (2005). *Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. Psicologia Escolar e Educacional*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A pp. 303-312.

Stalk, G., et al. (1992). Competing on capabilities: The New rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. pp. 57-69.

Tamayo, A. et all (2000). *Inventário de valores organizacionais. Estudos de Psicologia*. Natal, pp.289-315.

Teixeira, L. H. G. (2004). Conselhos municipais de educação: autonomia e democratização do ensino. *Cadernos de Pesquisa*. v. 34, n. 123, pp. 691-708.

Velanga, C. T. (2012). Gestão Educacional e qualidade de ensino: desafios para gestores da escola pública. In: Colares, M. L. S.; Ximenes-Rocha, S. H.; Colares, A. A (Ed.). *Gestão democrática: a escola pública e a formação continuada como objeto de análise*. Belém: GTR.

Wiele, V. et al. (2000). Improvement in organizational performance and self-assessment practices by selected American firms. *Quality Management Journal*. v. 7, n. 2, pp. 8-22.

Bolson, S. e Brites, R. (2013). A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos. In: *Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX*. v. 11, n. 1.

Dissertação

Haddad, L. A. (1989). *Creche em busca de sua identidade: perspectivas e conflitos na construção de um projeto educativo*. Dissertação (Mestrado). Instituição de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Reali, J. (2004). *Os recursos humanos e a gestão pela qualidade total*. Dissertação (Mestrado). Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro.

Fontes Web

Arquitetura do Psique. (2012). Sobre as ilusões.... [Em linha]. Disponível em <<http://tatianacanessocruz.blogspot.com.br/2012/06/>>. [Consultado em 02/03/2018].

Brasil (1996). LDB -Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de dezembro de 1996 [Em Linha]. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf/ldb.pdf>>. [Consultado em 20/12/2017].

Ferraz, M. Liderança: um desafio para gestores do século XXI?. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf>. [Consultado em 25/05/2018].

Lima, N. N. de. (2006). Amor à profissão, dedicação e o resto se aprende”: significados da docência em educação infantil na ambiguidade entre a vocação e a profissionalização.

[Em linha]. Disponível em <<http://www.anped.org.br/biblioteca/item/amor-profissao-dedicacao-e-o-resto-se-aprende-significados-da-docencia-em-educacao>>. [Consultado em 20/02/2018].

MEC (2009). Ministério da Educação Secretaria de Educação a Distância. Programa Escola de Gestores da Educação Básica. [Em linha]. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. [Consultado em 25/01/2018].

Novaes, M. H. (1968). Liderança e dinâmica de grupo. [Em linha]. Disponível em <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpt/article/download/16085/14907>. [Consultado em 12/01/2018].

O Estadão. (2015). Jornal O Estado de São Paulo [Em linha]. Disponível em <<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20150121-44290-nac-1-pri-a1-not>>. [Consultado em 18/11/2017].

Oliveira, A. R. F. de. (2007). A gestão de recursos humanos docentes na administração e gestão educacional: marketing interno como modelo de abordagem. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/659>>. [Consultado em 15/03/2018].

ANEXOS

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Anexo 1 – Declaração de consentimento.

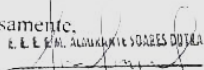
Santarem PA 11 de Abril de 2018

Prezado Senhor: Diretor Simon Serique

Declaro que tenho conhecimento do teor do Projeto de Pesquisa intitulado A importância do Gestor na valorização dos Recursos Humanos Docentes propostos pela mestrandia Alcilene dos Santos Ribeiro, sob a orientação do Prof. João Emanuel Casanova a ser desenvolvido na Área da educação junto ao Curso de mestrado da Universidade Fernando Pessoa (UFP).

O referido projeto será desenvolvido na escola estadual de ensino fundamental e médio Almirante Soares Dutra o qual só poderá ocorrer a partir da apresentação do Parecer de Aprovação da Universidade Fernando Pessoa (UFP).

Atenciosamente,


E. L. L. M. ALMIRANTE SOARES DUTRA

Simon Serique dos Santos
Diretor. Matr. 4.8974/2015

Diretor (a), Almirante Soares Dutra

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

Anexo 2 – Questionário aplicado durante a realização da pesquisa.

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

O presente questionário, cuja pesquisa se integra nas atividades do curso de mestrado em docência e gestão escolar, da Universidade Fernando Pessoa, em Portugal, e tem por objetivo analisar “o gestor na valorização dos recursos humanos docentes”.

Por esta razão solicito alguns minutos do seu tempo para colaborar na investigação preenchendo o presente questionário. A sua colaboração é fundamental e as respostas são confidenciais.

QUESTIONÁRIO

PARTE – I

OBJETIVO GERAL:

Compreender o papel do gestor na valorização dos recursos humanos docentes.

Identificação:

1 - Sexo:

feminino x masculino x

2 - Idade:

até 35 anos x entre 35 e 45 anos x mais de 45 anos x

3 – Habilitação:

5º ano ao 9º ano fundamental. x

9º ano fundamental a 3º ano do ensino médio. x

nível superior x

Parte - II

1º OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Analisar de que forma o gestor envolve a comunidade na vida da escola.

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

1 - De que forma a gestão informa os pais para a socialização das normas adotadas pela escola para manter a ordem e um bom funcionamento.

- Através de reuniões. X
- Eventos x
- Comunicados x

2 - A comunidade é informada da prestação de contas dos eventos que ocorrem na escola para custeio de materiais e melhorias do educandário, principalmente nos setores pedagógico e físico.

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

3 - A comunidade de comum acordo com a gestão escolar destina os recursos financeiros para a manutenção das necessidades da escola. Estes combinados são de fato cumpridos?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

4 - O gestor informa a comunidade escolar dos valores gastos quando faz algum tipo de manutenção, esclarecendo detalhadamente o destino dos recursos financeiros da escola?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

5 - O gestor como líder participa diretamente nas atividades da escola juntamente com os professores?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

6 - Como os professores avaliam o desempenho do diretor na escola em que você atua?

- Excelente x
- Bom x

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

- Regular x
- Insuficiente x

2º OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Analisar se professores e os alunos são reconhecidos na organização escolar.

7 - Como você analisa a gestão da sua escola na valorização dos recursos humanos docentes. Os professores são bem acolhidos pelo gestor quando chegam ao setor de trabalho?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

8 - O gestor acompanha o trabalho desenvolvido pelo professor e apoia os professores na criação de mecanismos para o atendimento aos alunos que apresentarem dificuldades no aprendizado?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

9 - Há uma preocupação por parte da gestão, em relação às infrequências do aluno, facilitando os recursos necessários ao professor, na perspectiva de elevar a autoestima do educando, com o propósito de mantê-lo na sala de aula?

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

10 - De que maneira a motivação dos docentes é contemplada no plano de ação dos gestores?

- Positiva x
- Regular x
- Negativa x

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

11 - Os alunos recebem da direção escolar recursos específicos de uso diário para o desenvolvimento intelectual?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

3º OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Analisar de que maneira os docentes são motivados pelo gestor no ambiente escolar.

12 - Os mediadores do processo educacional são convocados no encontro pedagógico, fazendo parte da comissão escolar para contribuir nas ações da escola e mencionar propostas para as melhorias do processo de ensino e aprendizagem dos alunos?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

13 - Os trabalhos desenvolvidos pelos professores na sala de aula são reconhecidos pela direção escolar. O diretor elogia os professores pelo seu trabalho, reconhecendo a importância de cada um na educação dos alunos? (

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

14 - Há um montante destinado à festa de homenagem ao dia do professor ou confraternização. A gestão se preocupa com este momento para motivar o professor, proporcionando-lhe um momento de lazer junto à equipe de docentes.

- Sim x
- Às vezes x
- Nunca x

15 - Há harmonia na equipe de trabalho junto à pessoa do gestor?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

O gestor na valorização dos recursos humanos docentes

16 - O gestor dá liberdade aos professores de desenvolver o trabalho sem cobranças, procurando ajudar nos momentos de dificuldades, compreendendo e apontando soluções para resolver?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

17- A gestão democrática é um processo de aprendizagem coletivo?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x

18- O conselho escolar de sua escola estimula um maior número de pessoas a participarem do processo de transformação da escola e da sociedade?

- Sim x
- Às vezes x
- Não x