

A GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR

Rejane de Freitas Torres¹

Mestranda em Administração da Educação - IUA

Instituto Universitário Atlântico - IUA (E-mail: rejtorges@hotmail.com)

RESUMO

Este é um estudo que faz uma análise das possibilidades de efetivação da gestão de pessoas em uma perspectiva democrática dentro do ambiente escolar. A pesquisa é de base exploratória e de revisão de literatura sobre a temática. Para tanto, aborda-se a Gestão de Recursos Humanos como princípio articulador da efetivação de transformações ocorridas na história da organização escolar que tornaram este local um ambiente que amplia suas perspectivas administrativas. Assim, o estudo parte do pressuposto, inicialmente, da trajetória da organização escolar brasileira; aponta para as práticas de Recursos Humanos no contexto social, a fim de fazer uma reflexão sobre a administração. Concluímos que a Administração de Recursos Humanos ou a Gestão de Pessoas pode se efetivar a partir de mecanismos democráticos na Gestão Escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This is a study that analyzes the possibilities of effective people management in a democratic perspective within the school environment . The research is exploratory base and literature review on the topic . Therefore , approaches to Human Resource Management as an articulating principle of realization of transformations in the history of school organization that made this place an environment that enhances their administrative perspectives. Thus, the study assumes initially the trajectory of Brazilian school organization ; points to HR business practices in the social context in order to make a reflection on the administration. We conclude that the Administration of Human Resources or Personnel Management can be effective from democratic mechanisms in School Management .

KEYWORDS: School Management , Human Resources, Personnel Management .

INTRODUÇÃO

¹ Mestranda em Administração da Educação pelo Instituto Universitário Atlântico – IUA. Especialista em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Inglesa e Graduada em Letras pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA e integrante do Grupo de Pesquisa em Estado, Políticas e Educação – GEPEPGE.



Um dos grandes desafios na história da escola pública brasileira reside especialmente na forma de organização administrativa. Se observarmos brevemente a trajetória histórica podemos identificar uma constante configuração e reconfiguração do espaço escolar com o intuito de otimizar o trabalho, sem perder de vista o profissional.

De modo geral, a escola vivencia no âmbito de suas relações – sociais e administrativas, o reflexo da sociedade e do momento em que se insere. Assim, é importante olhar para essa instituição, mesmo que de forma genérica, a fim de perceber que a escola enfrentou grandes dificuldades, não apenas na sua definição enquanto organismo de educação nacional; mas, sobretudo no que diz respeito à construção de uma estrutura organizacional administrativa. Nesse sentido, o estudo aqui apresentado pretende discutir como o ambiente escolar, cada vez mais dinâmico, exige uma administração eficaz de recursos humanos. Afinal, a escola pode variar em decorrência do período que se insere, porém, as pessoas, que constituem os aspectos físicos e sociais, são a inteligência que vivifica e norteiam a organização.

A discussão em torno dos caminhos e possibilidades da gestão de pessoas na gestão escolar parte, inicialmente do entendimento da escola como um sistema organizacional e em seguida, analisa como a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas pode se efetivar a partir de mecanismos democráticos na gestão escolar.

A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA E A GESTÃO DE PESSOAS

A escola é um organismo vivo e pleno, que conta com a ação de direta de muitas pessoas – alunos, pais, servidores, comunidade em geral – todos ligados ao mesmo propósito: contribuir no processo ensino-aprendizagem. É local de tomada de decisões que envolvem aspectos burocráticos; disciplina e relações *laboral*, tratamento de conflitos individual e coletivo; relações com sindicatos; plano de carreiras; avaliação de desempenho e principalmente clima de motivação do desenvolvimento das atividades cotidianas. Por tudo isso, vale observar o que RIBEIRO (1988) já apontava sobre a Administração Escolar;

A Administração Escolar pode ser estruturar quanto aos aspectos sociais e técnicos de seu conteúdo. [...] Um concerne à regulamentação das atividades da escola em suas relações com o meio no qual e para o qual funciona. Estão incluídas aqui as relações da escola com a família, com a igreja e com as demais instituições. Outra é a que envolve os esforços para estruturar e regular as relações dos próprios grupos escolares (docente, discente e administrativo). (RIBEIRO, 1988 p. 101)

Para o autor, a qualidade das relações com os aspectos sociais e técnicos no ambiente escolar determina o sucesso do processo pedagógico. Não apenas no interior dos relacionamentos,

mas, sobretudo, na formação do educando para desempenhar sua atuação cidadã. Assim, para que o objetivo central – a aprendizagem do aluno – seja garantido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (1996) aponta alguns cuidados necessários para o cumprimento da organização do processo pedagógico, que são:

- i) A elaboração e execução de sua proposta pedagógica;
- ii) Administração de seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- iii) O cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes a 800 horas-aulas estabelecidos;
- iv) Cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- v) A recuperação alunos de menor rendimento;
- vi) A articulação com as famílias e a comunidade, e a criação de processos de integração da sociedade com a escola;
- vii) A informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos. (LDB, 1996, Art. 12)

Como se pode observar, no artigo 12 e inciso II diz que a escola precisa administrar seu pessoal, bem como seus recursos materiais e financeiros. Portanto, a unidade de ensino deve considerar todos os fatores que permeiam a aprendizagem do aluno sem desconsiderar a gestão de pessoas em articulação com a comunidade escolar através de um relacionamento de participação e envolvimento democrático de tomada de decisão, eminentemente em prol da qualidade do ensino.

Krawczyk (1999, p. 3) diz que “os argumentos que defendiam a necessidade de uma gestão escolar autônoma como condição para melhorar a qualidade do ensino” estava aliada a ideia de um ambiente escolar mais articulado que convergiriam para a superação dos problemas de ordem pedagógica, assim como para a democratização da escola.

Então, o que se pode observar, segundo Krawczyk (1999, pg. 5) é que “[...] é possível pensar a gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola”. Ou seja, um espaço no qual as ações financeiras, administrativas e pedagógicas são tão abrangentes quanto autônomas, de forma que os princípios administrativos podem ser considerados como possibilidades na gestão escolar. Nesse caso, Hora (2012) afirma que:

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico. (p. 45)

Diante disso, questiona-se: até que ponto a Gestão de Recursos Humanos no contexto social democrático, levantado por Dinair da Hora (2012), pode ser construtiva na prática do gerenciamento de Recursos Humanos ou de Pessoas dentro do ambiente escolar.

A PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS OU RH NA ESCOLA

A forma de organização *laboral* sofreu muitas modificações a partir da Revolução Industrial, sendo impresso uma nova forma de trabalho. As atividades que eram manuais e familiares passaram a ser desenvolvida e esquematizada com base no aumento do volume de trabalho e de pessoas envolvidas no processo.

Segundo Chiavenato (2009) novas teorias administrativas foram surgiram no viés da sociedade capitalista, até que por volta de 1950, o cenário que era visto apenas sobre a lógica das Relações Industriais, passou a ser tratado a partir de então sob a perspectiva de uma Administração de Pessoal. O objetivo era administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente. O novo conceito, ainda no século passado, foi se ampliando e as pessoas passaram a ser consideradas como parte fundamental para a garantia do sucesso das organizações.

No entanto, ainda existiam trabalhadores que desenvolviam atividades controladas e planejadas pela instituição de maneira que alguns dirigentes não consideravam as relações pessoais no fortalecimento da força de trabalho. Ou seja, ainda existia uma visão de trabalho desconexa com e para as pessoas.

A nova ordem trazia para a discussão a importância de se assumir uma postura de trabalho que não apenas envolvesse, mas, sobretudo, que considere as pessoas conjuntamente com as ações da instituição de forma a integrar o trabalhador, dando-lhe maior participação na gestão. De forma que, as pessoas se percebessem como colaboradores com potencialidades, conforme afirma Torres (2010),

[...] como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidade e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas e artesanais. Assim, o conceito de Administração de Recursos Humanos migrou para a Administração de Pessoas (Gestão de Pessoas) por entender que as pessoas participam da administração da empresa como parceiros e não como meros recursos. (TORRES, 2010, p. 1)

Segundo o pesquisador, é imprescindível que se veja os trabalhadores para além de sua contribuição apenas como *meros recursos* e se passe a observá-los enquanto parceiros na administração, passando então, a valorizá-los dentro de suas possibilidades humanas e sociais.

Em linhas gerais, as instituições se aproximam com as instituições escolares quanto ao gerenciamento de pessoas e se firmam sobre a égide do sucesso operacional com base na participação e envolvimento *de e com* todos os sujeitos com foco não apenas nos resultados, mas, sobretudo, na satisfação e motivação que um ambiente democrático e participativo pode viabilizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado objetivou observar como a gestão de pessoas, em uma perspectiva democrática no ambiente escolar pode incidir positivamente no sucesso do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, fez-se necessário discutir, inicialmente, a organização da escola pública brasileira de maneira a se perceber como no espaço escolar a gestão de pessoas é realizada. O estudo revelou que as escolas refletem no seu interior as relações externas vivenciadas pela sociedade e que esse fator é preponderante na forma de gerir o ambiente escolar. Ou seja, o espaço da escola é diretamente atingido pela forma de atuação governamental presente na sociedade, o que implica seriamente no processo educativo bem como nas relações de trabalho.

Discutiu-se ainda sobre a prática de gerenciamento de pessoas na escola em relação a administração de pessoas exercida na Administração em Geral, para a partir desse entendimento, perceber até que ponto estas se aproximam. Assim, notou-se que estas formas administrativas se assemelham e, de certa forma, se relacionam.

O estudo apresentou, em linhas gerais, que o enfoque da administração de pessoas mudou ao longo da evolução do capitalismo em um contexto social. E que as organizações escolares vivenciaram transformações na forma de organizar seu quadro funcional e operacional de maneira a perceber a importância de interligá-lo, sob o viés da participação e interação social com foco no sucesso da instituição.

É no ambiente escolar, onde as práticas pedagógicas se materializam; que a gestão de pessoas e de outras ações se percebem como princípios administrativos e portanto, evidencia a necessidade de se articular maior participação e inovação no que diz respeito ao trato do ambiente profissional e das relações de pessoas. Se a Administração em Geral pôde se reconfigurar e pensar seus trabalhadores a partir da perspectiva humana participativa, a escola não pode, e, não deve se distanciar dessa concepção gerencial. Por tudo isso, a gestão democrática surge como um caminho viável rumo a efetivação dessa conquista (PARO, 2001).

Tratar do espaço escolar é, antes de tudo, olhar para os sujeitos que ali se inserem; é vê-los no centro da tomada de decisões - importantes e cotidianas - que influenciam diretamente a vida do educando, e principalmente as relações pessoais vivenciadas no interior por todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BRASIL. **Lei Federal nº 9.394/96:** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2009.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar:** um problema educativo ou empresarial. São Paulo: Autores Associados, 1984.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola:** Artes e Ofícios da participação coletiva. Campinas: Papirus, 2012.

_____. **Gestão Educacional Democrática.** Campinas: Alínea, 2010.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado...**Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Campinas: Educ. Soc., 1999. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 25/06/2015.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar:** introdução e crítica. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBANÊO, José Carlos. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2008.

SANTOS, Fernando César Almada; CARPINETTI, Luis Cesar Ribeiro; GONÇALVES, Marilson Alves. **Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade:** um estudo de caso. Curitiba: Rev. De Adm. Contemp. Vol. 1. Nº 03, 1997. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 25/06/2015.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAIS, Maria Célia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar.** – 2ª ed. 4. Tiragem. São Paulo: Saraiva, 1988.

TORRES, Henderson Carvalho. **Administração em Recursos Humanos.** Disponível em <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arhl.htm> . Acesso em 27/06/2015.