



Mario Bernardo  
[Endereço de email]

**GESTÃO DE PESSOAS NA ESCOLA**  
**PEOPLE MANAGEMENT AT SCHOOL**SANSON, Marlene Domingos<sup>1</sup>  
SILVA, André Ribeiro da<sup>2</sup>**RESUMO**

O estudo de gestão de pessoas na escola, esclarece quais os desafios que permeiam uma boa supervisão escolar, e como possibilitar que todos os funcionários estejam ligados de forma única, para que possam entender que uma gestão escolar eficiente precisa que todos se tornem coautores do complexo educacional. É uma garantia que as reais necessidades da escola sejam atendidas, sendo que os mesmos, estarão dentro dos cargos e funções que tem capacidade para exercer. Examinando tais funcionários pode se impedir futuros conflitos internos, num ambiente harmonioso, onde o foco principal é o bem-estar dos alunos, desmitificar uma gestão solitária, pois todo gestor é um incentivador de aprendizagem.

**Palavras chaves:** Gestão de Pessoas na Escola. Supervisão Escolar. Gestão Solitária.

**ABSTRACT**

The objective of the study of people management at school clarifies the challenges that permeate good school supervision, and how to enable all employees to be connected in a unique way, so that they can understand that efficient school management needs

everyone to become co-authors of the educational complex. It is a guarantee that the real needs of the school are met, and they will be within the positions and functions that they have the capacity to exercise. Examining such employees can prevent future internal conflicts, in a harmonious environment, where the main focus is the well-being of students, demystifying solitary management, as every manager is a learning encourager.

---

<sup>1</sup> Acadêmica; Graduada no curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade de Uberaba e Pós-Graduação em Gestão Escolar (Administração, Supervisão, Orientação e Inspeção) pela Faculdade FaSouza. E-mail: md.sanson@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador do TCC. Pós-doutor em Neurociências. Programa de Pós-Graduação em Ciência do Comportamento, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares. Universidade de Brasília. E-mail: andreriibeiro@unb.br

**Keywords:** People Management at School. School Supervision. Lonely Management.  
**1.INTRODUÇÃO**

Atualmente, o gestor vem sendo compreendido como o administrador de ações e mediador de projetos tendo em vista, o desempenho do ensino e aprendizagem que diligência à construção de novos conhecimentos junto às comunidades. Há também a necessidade de pensar nos órgãos educacionais como meios capazes de conduzir seu próprio pensamento, pela jornada histórica que possuem, desafiando-os a gerenciarem suas próprias ações.

Contudo, as mudanças que vem ocorrendo nos atuais paradigmas sociais têm causado incertezas e inquietudes que conduzem os estudiosos da educação a repensarem o papel da escola e de seus gestores no novo milênio.

Sobretudo, o gestor escolar nos dias de hoje não pode ficar especificamente voltado para o administrativo da escola. Os tempos atuais colocam ao gestor várias instigações que precisam ser investidos para alcançar a educação de qualidade. Todos estes acontecimentos impõem a escola uma nova postura diante dos problemas a serem contestadoras.

Este artigo tem a finalidade de retratar de forma direta abordando o tema sobre gestão de pessoas na escola, a sua importância, e como uma boa supervisão escolar pode tornar o ambiente coletivo com a participação de todos, trazendo uma gestão humanizada, participativa, acolhedora onde de fato ocorra a aprendizagem em toda esfera educativa.

Atualmente a supervisão deixou de ser apenas um setor educacional como era no passado, e passou a ser uma gestão administrativa de diálogo e liberdade com desenvolvimento coesivo e prazeroso em seu ambiente, uma vez que os profissionais da educação que é composto por um conjunto de colaboradores de uma organização, todos devem estar empenhados com o bom funcionamento escolar.

Antes a gestão educacional era interligada, o que mudou com a chegada das leistrabalhistas e alterações posturais da sociedade em semelhança ao trabalho, dessa forma a supervisão escolar passou por uma grande transformação, assumindo o

encargo de cuidar pelas relações profissionais, e enxergando o trabalhador como parte integrante da escola em toda sua dimensão.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ESCOLA

Segundo Lück (p. 71, p. 2000), a gestão é um conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objetivo de administrar o comportamento dos colaboradores engajados nessa função e que permaneçam mais comprometidos com o crescimento do seu local de trabalho. A adoção de boas práticas de gestão de pessoas na escola garante na satisfação dos seus colaboradores e a valorização da produtividade o que, conseqüentemente, resulta no crescimento saudável do âmbito escolar.

Para Paro (p. 54, 2000), gestão de pessoas por sua vez, está relacionada com o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores. Essa atividade não fica restrita a uma área ou departamento específico setor educacional.

“Por isso, nada mais oportuno para refletir sobre a ética (ou a falta de) cidadania(ou a falta de) na formação humana de profissionais hoje, do que pela palavra repleta de sentimento e paixão que só o poeta é capaz de expressar. Afinal, o erro do intelectual consiste em acreditar que se possa saber sem compreender e, principalmente, sem sentir e estar apaixonado, não só pelo saber em si, mas também pelo objeto do saber, (CURI, p. 67, 2003).

Conforme Davis (p. 68. 2002) a educação faz parte do processo de transformação do ser humano no qual faz com que ele desenvolva suas qualidades de acordo com o ambiente em que vive, para que isto ocorra o ser humano precisa de referências sendo como principais as referências aquele que lhe dá as ordens, por isso a gestão de pessoas na escola, não é apenas visagem de uma gestão eficiente, mas uma ramificação de bom exemplo de cidadania.

“O ensino tal que é educação e, como tal, participa da natureza do fenômeno

educativo”. Fraternidade, solidariedade, justiça social, emancipação humana e bondade, mais do que nunca, precisam ser assimilados e incorporados, não como violência simbólica, mas com a consciência do compromisso do “ensino que é educação e, como tal, participa da natureza do fenômeno educativo” (VEIGA, p.12, 2000).

Para que isto ocorra é preciso que o gestor escolar jamais veja seu trabalho como um compromisso político, buscar engajar e ouvir a todos e se preparar para as exigências de e propostas do sistema educacional.

## 2.2 SUPERVISÃO ESCOLAR

Para Lück (p. 71, 2000), a fragmentação do trabalho em supervisão e orientação educacional, característica do período tecnicista foi intensamente denunciado em inúmeros estudos, artigos e pesquisas e encontra-se em plena superação nas diferentes alternativas de ensino.

Segundo Paro (p. 35, 2000), a supervisão escolar é parte de um de um trabalho em conjunto que surge ocupando o lugar de uma postura tradicional e totalmente técnica e antiquada que passou por determinadas transformações e que hoje tem sido bastante debatido por estudiosos, principalmente sobre a formação e atuação desse profissional, para atender a realidade educacional.

Assim de acordo com Paro (p. 39, 2000), o supervisor precisa ter consciência que seu papel é muito importante, e não se deve limitar em uma gestão educacional, principalmente nas escolas, ligado apenas na figura do diretor. É preciso, rever concepções e buscar com o coletivo escolar, novas propostas pedagógicas que visem atender, as necessidades das quais exigem que a escola cumpra sua função social, com ações voltadas para a humanização e realidade atual.

## 2.3 DIREÇÃO

Em consonância com Davis (p. 82, 2002), nesse segmento da gestão escolar a

complexidade das funções aumenta e a responsabilidade também. Nota-se nesta função um desafio muito grande, pois além de cuidar e dar conta das questões administrativas é necessário o acompanhamento do trabalho pedagógico, uma vez que esse segmento é responsável por uma grande parte das ações dentro de uma escola.

Dentre as várias atividades desenvolvidas pela equipe gestora, vale ressaltar as seguintes:

- ✓ Promover estudos com a equipe sobre a aplicação dos recursos, suas possibilidades e métodos;
- ✓ Debates;
- ✓ Aplicar a auto e hetero-avaliação;
- ✓ Acompanhar e preparar material didático para os professores e monitores,
- ✓ Apoiar didaticamente os monitores e participantes,
- ✓ Coordenar os trabalhos e horários das aulas,
- ✓ Supervisionar os trabalhos e documentação.

Evidencia-se assim a necessidade de uma formação continuada para ampliar o trabalho do diretor na escola.

## 2.4 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Paro, (p. 38, 1986), cita que o coordenador pedagógico é o profissional que tem como função primordial o acompanhamento da dimensão pedagógica nas ações da escola. Assim a democracia precisa se pautar em um trabalho que promova a coletividade e incentive uma prática ativa.

Segundo Curi (p. 64, 2003), o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador.

Lück (p. 73, 1981), já dizia que o coordenador, quando planeja suas ações, atribui um sentido a seu trabalho (dimensão ética) e destina-lhe uma finalidade (dimensão política) e, nesse processo de planejamento, explica claramente seus valores e intensões nas distribuições dos deveres organizacionais para garantir a proposta cabível na gestão da política-educacional. Exerce, portanto a consciência de sua sincronicidade. Esse movimento é gerador de nova consciência, que aponta para novas necessidades, gera novas interrogações, propicia novas construções e novas transformações.

Segundo Davis (p. 62, 2002) o coordenador pode ser um dos agentes de mudanças das práticas dos professores mediante as articulações externas que realiza entre estes, num movimento de interações permeadas por valores, convicções, atitudes; e por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas humano-interacionais e técnicas, reveladas em sua prática. É fundamental o direcionamento de toda a equipe escolar, com a finalidade de explicitar seus compromissos com tal prática político-pedagógica verdadeiramente transformadora.

De acordo com Kauchakje (p. 48, 2018), propor ao professor uma prática inovadora é uma tarefa desafiadora para o coordenador, porque conduz a um momento de criação conjunta, ao exercício da liberdade e às possibilidades efetivas de parceria. Acompanhar esse trabalho possibilita desencadear um professor de reflexão na ação (formação continuada) durante o qual o professor vivencia um novo jeito de ensinar e aprender e, mediante essa nova experiência, revê sua maneira de ser e fazer, pois a inovação incide em sua pessoa e em sua atividade profissional.

## 2.5 DOCÊNCIA

Conhecer é importante porque a educação se funda no conhecimento e este na atividade humana. Para Curi (p. 87, 2003), o gestor de sala de aula, ou seja, o professor é considerado o profissional que sabe ensinar e que tem o domínio sobre os conteúdos que ensina aos alunos.

Kauchakje (p. 51, 2018), sugere que o respeito que se deve direcionar aos educandos, antes de tudo, consiste em conhecer e utilizar os seus saberes para criar situações e atividades na sala de aula, coerentes com sua vida fora da escola. Sem deixar de fomentar a necessidade e poder de transformar e melhorar o que se deseja. Uma vez que educar implica além da escola, a cultura, a sociedade e família.

Ante esta asseveração compete ao professor investir na formação continuada de forma a garantir que os alunos de fato aprendam os conteúdos necessários para sua condição de aluno, que motive os alunos para gostar de estudar.

### 3.RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Davis (p. 58, 2002), a gestão escolar vem se modificando também e se adaptando aos diversos modos de trabalho, as vezes favoráveis, outra vezes não. A gestão deve prever essas situações, por isso a importância do planejamento e da temática desse estudo.

Embora, ainda com muitos desafios no mundo do trabalho, a gestão escolar se fortaleceu e hoje atua em diversos espaços, bem como, está na gestão de muitos deles. A intervenção é a base do exercício profissional, a partir da capacidade de reflexão, da criticidade e da criatividade. Sendo assim, a gestão atua nas mais diferentes expressões, que são as mais variadas possíveis. E requerem do profissional conhecimento da totalidade (LÜCK, p. 74, 2000).

Para Abreu (p. 43, 1999), a figura do gestor escolar, não é um mero executor das políticas sociais, pois ele deve se posicionar a favor dos interesses do projeto profissional, levando em conta a ética e o tamanho formadora das profissões. As ações táticas são, portanto, necessárias para o manejo das técnicas, da teoria, dos recursos, dos atores e dos meios, ou seja, da totalidade, envolvendo diretamente a articulação.

Já segundo Paro (p. 39, 1981), a gestão escolar não deve ser compreendida de modo fragmentado, pois a atuação não pode se dar desse modo. Da mesma forma, não pode ser compreendida como se fosse natural a sociedade. Ela é consequência do

modo de produção do sistema capitalista e da política neoliberal hoje dominante. As necessidades da sociedade mudam constantemente, assim como a realidade, isso se faz devido ao processo histórico de construção.

Na perspectiva de Curi (p. 68, 2003), o trabalho da gestão escolar se consolida dentro e fora do espaço escolar, por isso se faz necessário conhecer a realidade e as mudanças ocorridas nos contextos históricos mais variados. Assim como, o planejamento participativo incorporado à ideia de democracia, uma vez que este incentiva o compartilhamento e a liberdade, muito utilizado nos espaços de vivência educacional.

Em sua gênese, o gestor era um profissional executor, não participava do planejamento ou da gestão das ações, com o amadurecimento da profissão, os profissionais passaram a integrar cada vez mais estas instâncias. Apesar dos redimensionamentos, a profissão também tem como característica a construção histórica o que leva ao aprofundamento destas questões, em especial dos determinantes sociais (PARO, p. 72, 2000).

De acordo com Devis (p. 56, 2002), a mundialização do capital modificou em especial o mundo do trabalho e as relações de produção e reprodução, com a flexibilização, as terceirizações, os novos modos de contrato, e vem se aperfeiçoando nesse quesito a cada dia, o que compromete as relações sociais diretamente. O gestor administra a escola como um todo, não é apenas uma função, é um trabalho de gestão de tomada de decisões, junto com os demais profissionais da educação que fazem parte da escola.

Para Curi (p. 69, 2002), uma gestão que não tem dinâmica de estimular e mobilizar a participação de todos os profissionais da educação é uma gestão solitária, sem compartilhamento de responsabilidades, comunicação e outros. Um corpo docente desmotivado, pode gerar um trabalho desinteressado e estressante, além de não atingir os objetivos e meta de geral da escola.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a escola já não consegue atuar sozinha em seu trabalho pedagógico e administrativo. A mesma, necessita estar em contato permanente com a realidade que a orienta, deve permear pelo meio igualitário onde ela está inserida, sendo aberta para a comunidade escolar, pois assim não estará afastada da sua função abrangente, de tudo que pode surgir e influenciar espontaneamente em suas atuações e ser desatenta aos fatores aceitáveis assim sendo, não só estará lesado o método educativo e de construção da cidadania (KAUCHAKJE, p. 38, 2018).

Para Lück (p. 65, 2000), a função do gestor é bastante ampla e o que compete a ele perpassa os muros escolares, principalmente por suas parcerias com as famílias, conselho tutelar, Igrejas e demais. Entende-se que uma instituição escolar casual se dá quando se sustenta suas portas abertas a todos os sujeitos e cumpre suas funções de forma democrática e com a ajuda da família, da comunidade e daqueles que se julguem serem os mais preocupados com a educação.

A escola como lugar normal de aprendizagem, deve viabilizar mais esse ambiente de aprendizagem, não há como imaginar um trabalho escolar democrático se não existirem práticas que remetam à participação, especialmente dos membros da comunidade (KAUCHAKJE, p. 41, 2018).

Conclui-se, que os modelos atuais de gestão, principalmente no que tange a gestão de pessoas molda-se de forma satisfatória na educação. Enfim, a gestão democrática deve procurar meios de participação total com todos os envolvidos no meio escolar fazendo-se participar ativamente, trazendo para dentro da Escola e buscando estreitar os laços de parceria e convivência.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, org. **Organização da educação nacional na constituição e na LDB**. Editora Inijui, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 4ª ed. – São Paulo.

GESTÃO DE PESSOAS NA ESCOLA. AUTOR(A): SANSON, MARLENE DOMINGOS IO, COAUTOR: SILVA, ANDRÉ RIBEIRO DA.

Cortez, 2000.

CURI, C.R.J. **A gestão de recursos financeiros na escola.** Julho/agosto 1988  
Curitiba, 2003.

DAVIS Cláudia, VIEIRA DOS SANTOS, José, CORRÊA, Juliane. **Gestão da escola desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro 2002.

FIGUEIREDO, K. A. **Serviço Social, linguagem e comunicação pública:** desafios na contemporaneidade. Revista Conexão Geraes, Minas Gerais, nº3, ano 2, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOOD, Willian J. & HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social.** 6ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.

KAUCHAKJE, Samira. **Elaboração e Planejamento de Projetos Sociais.** Curitiba: IESDE Brasil. S.A, 2008. 220. P. LIMA, Andrea Saraiva. Questão social e serviço social (recurso eletrônico) /Andrea Saraiva Lima; (revisão técnica: Luciana Bernadete de Oliveira, Márcia Paul Waquil). - Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicação quanto à formação de seus gestores.** Brasília 1981.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares:** uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasil: 20004.

NOVA ESCOLA. **Gestão escolar outubro de 2012.** Gestão em Rede (revista) abril 2007 nº76.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO-MEC. **Gestão da escola da e fundamental.** São Paulo: Cortez 1993.

VEIGA, I.P. **Projeto político pedagógico a escola.** Campinas papirus 1997. Revista gestão em rede, Março 2000.