
LIDERANÇA E RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA ESCOLAR

Giselene de Fátima Farias¹

Imaculada da Conceição de Oliveira Jesus²

Priscila Franzin da Silva³

Resumo

No mundo contemporâneo e diante dos avanços científicos e tecnológicos, percebe-se que a gestão administrativa é essencial para qualquer instituição escolar. O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objetivos da escola, e às suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que ter decisões firmes e objetivas, um enfoque participativo de todos e um verdadeiro profissional que lidera. O estudo tem por objetivo compreender o papel do gestor escolar na área de recursos humanos para viabilização dos fatores motivacionais dos trabalhadores escolares no ambiente de trabalho. É necessário aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver com o outro e a aprender a ser, enfim, tudo isso só será possível se a capacidade de se comunicar entre os membros que compõe a rede da educação, família, escola, mídias e sociedade, estiverem desenvolvidas e preparadas.

Palavras Chave: Recursos Humanos. Clima Organizacional. Gestão Escolar.

LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCES IN MANAGEMENT SCHOOL ADMINISTRATIVE

Abstract

In the contemporary world and in the face of scientific and technological advances, it is clear that administrative management is essential for any school institution. The role that this leader plays is characterized by the school's vision, values and objectives, and its approaches to change. He has to have firm and objective decisions, a participatory approach by everyone and a true professional who leads. The study aims to understand the role of the school manager in the area of human resources to enable the motivational factors of school workers in the workplace. It is necessary to learn to know, learn to do, learn to live with others and learn to be, in short, all this will only be possible if the ability to communicate among the members that make up the education network, family, school, media and society, are developed and prepared.

Keywords: Human resources. Organizational Climate. School management.

¹ Secretaria de Educação do Estado do Mato Grosso. ggidefarias@gmail.com

² Secretaria de Educação do Estado do Mato Grosso. imaculada.oj@hotmail.com

³ Secretaria de Educação do Estado do Mato Grosso. priscilafranzinsilva@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo e diante dos avanços científicos e tecnológicos, percebe-se que a gestão administrativa é essencial para qualquer instituição escolar. A competência de conduzir uma instituição escolar é ressaltante para o desenvolvimento do indivíduo gestor. O termo gestão relaciona-se com administração, isto é, administrar uma instituição conduzindo-a para a concretização de objetivos.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136)

Para Maximiano (2007), administrar é uma missão em que as pessoas procuram alcançar seus objetivos próprios ou de terceiros com o desígnio de obter as metas delineadas. Essas metas, que são necessárias, fazem parte das decisões que formam o alicerce da ação de administrar. O ato de planejar, a organização, a forma de liderar, a execução e o controle são avaliados como decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto. A administração é uma das formas de gestão, já que delibera metas e quais recursos serão imprescindíveis para alcançá-las abrangendo e instituindo os colaboradores para o alcance destas metas, além da realização das atividades corrigindo-as quando necessário.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino e aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado, organizado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. O educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade (DA SILVA, PICCOLI & TEIXEIRA, 2019, p.336).

Conduzir o cotidiano das escolas públicas, principalmente àquelas que oferecem o ensino fundamental, tornou-se um grande desafio para os gestores. Dificuldades de todo tipo intervêm na realização de propostas e/ou tarefas pedagógicas, o que tem movido muitos gestores a aumentarem um sentimento de perda de tempo, de incompetência, insuficiência e desânimo, uma vez que ainda estamos distinguidos pela imagem de uma escola ideal, representada por educandos obedientes, felizes e afáveis aos seus professores.

O setor de recursos humanos (RH) na gestão organizacional escolar é de suma importância para conservar a vitalidade de uma escola e abrange como gestão de pessoas um conjunto de políticas que admitem a conciliação de expectativas entre a organização escolar e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Reverenciar o trabalhador como sujeito da sociedade significa colaborar para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em qualidade de vida constitui investimento no progresso da sociedade e da economia global.

Gestão é uma ação de gerir, isto é, concretizar atos que transportem à realização dos objetivos e metas recomendadas. Para Valérien (1993, p. 15), o diretor escolar é cada vez mais obrigado a induzir o desenvolvimento da idéia de democracia, que dirige o conjunto de professores e servidores à maior participação, à maior alusão nas tomadas de decisão e motivação no espaço escolar.

Compreende-se que a preocupação com o ambiente de trabalho na escola é papel essencial dos gestores/diretores, incluindo uma postura de mediador para desenvolver as políticas gerenciais e administrativas na escola fazendo jus às condições humanas e éticas no trabalho.

O processo de gestão administrativa escola tem diferentes etapas, destacando-se as de planejamento, organização, liderança e avaliação que são

básicas para avaliar, de forma dinâmica, o funcionamento da escola e, por conseguinte, emitir que os objetivos traçados sejam atingidos.

A gestão administrativa escolar conglomerada as delegações que as unidades escolares possuem, tais como: preparar e executar a proposta pedagógica, conduzir o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão administrativa escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23)

Diante dessa conjuntura, faz-se indispensável que a área de RH atue estrategicamente para mensurar como os aspectos positivos e negativos podem contrariar o ambiente organizacional escolar, descrevendo planos de ação para sua otimização. A integração, comunicação e liderança são estruturas fundamentais para o clima organizacional escolar, onde a estrutura da escola consente a comunicação interna entre os múltiplos níveis de forma simples e aberta. A liderança organizacional escolar tem o escopo de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades coloquiais e administrativas, preparação de relatórios, atas, planilhas.

Neste ponto de vista abrange-se que o sucesso de uma gestão escolar depende de múltiplos fatores. Um dos segmentos fundamentais é o setor de RH, desta forma, busca-se compreender qual a importância desse setor no contexto estratégico da gestão escolar.

Desse modo, o gestor escolar é um profissional intelectual que contribui com suas intervenções, juntamente com os recursos humanos e com outros protagonistas – por meio da interdisciplinaridade – na criação de consensos nas organizações escolares. O gestor escola executa, “O professor ensina, o aluno aprende e o mundo agradece” (PONTES, 2019, p.121).

O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objetivos da escola, e às suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que

ter decisões firmes e objetivas, um enfoque participativo de todos e um verdadeiro profissional que lidera.

2. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma da Escola Municipal de Barra do Bugres – MT. A área de RH tem como uma de suas finalidades, garantir o bem-estar social nas organizações. Deste modo, se tratando de um setor que auxilia seus colaboradores, é necessário que se saiba quanto à satisfação destes, relacionadas às políticas sociais do RH.

O estudo tem por objetivo compreender o papel do gestor escolar na área de RH para viabilização dos fatores motivacionais dos trabalhadores escolares no ambiente de trabalho. No que diz respeito à obtenção de informações, o setor gentilmente forneceu todos os dados necessários ao estudo, exigindo para tanto, que em nenhum momento fosse revelado seu nome ou qualquer informação que permita sua identificação.

A caracterização da pesquisa quanto à abordagem é quantitativa, dessa forma considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas através de programas como Microsoft Excel.

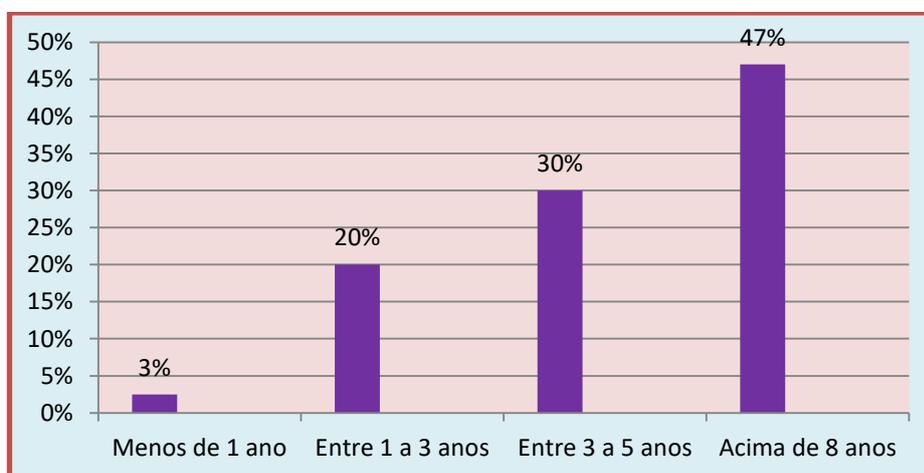
Os dados coletados são provenientes de fontes primárias ou diretas, ou seja, que nunca foram coletados, tabulados e analisados, dessa forma representam dados brutos originados a partir das respostas obtidas através da aplicação do questionário aos funcionários da Escola Municipal de Barra do Bugres. O questionário foi aplicado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018, desta forma foram dados aos respondentes tempo necessário para a resolução das questões, sendo composto de 09 questões.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados e suas análises, relacionados às variáveis organizacionais que foram utilizadas na pesquisa demonstradas através de gráficos.

Na pesquisa com os servidores da Escola Municipal de Barra do Bugres-MT foram obtidas informações quanto ao tempo de serviço dos entrevistados. Neste sentido, observou-se que 3% trabalham há menos de 1 ano na instituição por meio de contratos, 20% trabalham entre 1 e 3 anos, 30% de 3 a 5 anos e 47% atuam há mais de 8 anos no contexto pesquisado.

Gráfico 1 - Tempo de trabalho na Escola



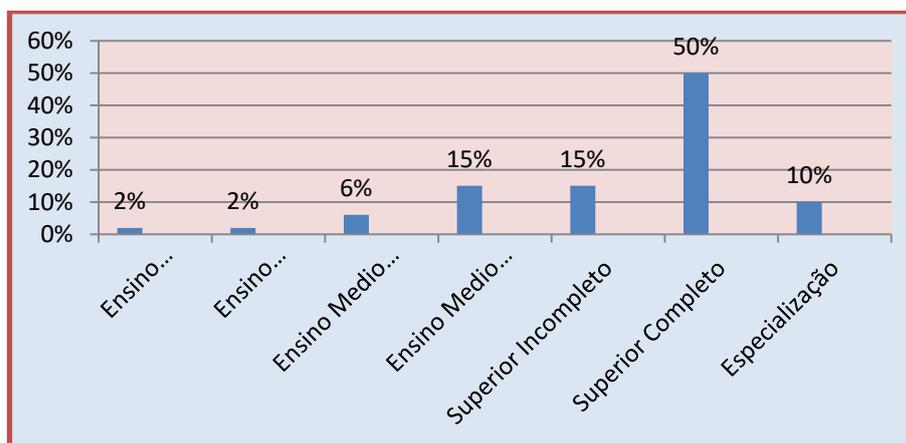
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Conforme os dados apresentados no gráfico 1 mostram que a grande maioria dos servidores trabalha na referida instituição há mais de 8 anos, permitindo inferir que já são relativamente antigos no serviço público, portadores de experiência profissional significativa na área em que atuam, portanto conhecedores das principais características da atividade pública na atualidade.

Procurou-se saber a respeito do grau de instrução dos participantes da pesquisa. Obteve-se que 2% possuem o ensino fundamental incompleto, 2% ensino fundamental completo, no ensino médio incompleto possuem 6%, 15%

possuem o ensino médio completo, 15% possuem curso superior incompleto, 50% possuem curso superior completo e 10% possuem especialização.

Gráfico 2 – Grau de instrução



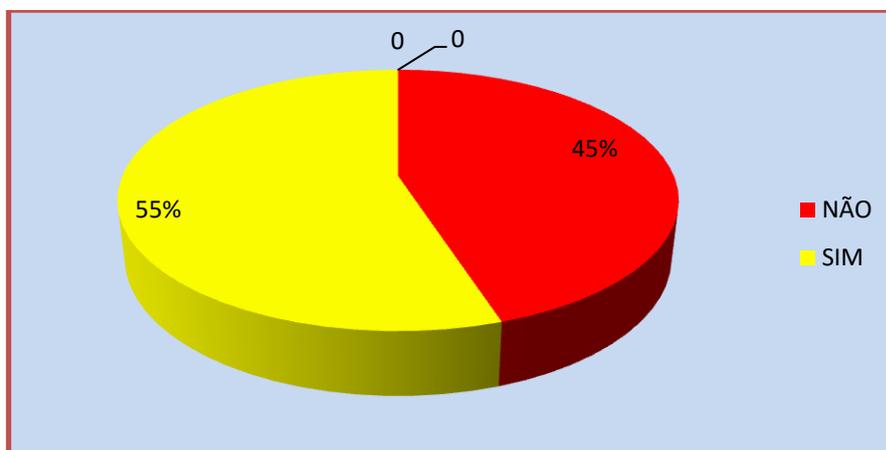
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

O gráfico 2 mostra que grande parte dos sujeitos da pesquisa possuem ensino superior completo, demonstrando que existe um bom nível de qualificação entre os servidores pode refletir na qualidade dos serviços prestados e do atendimento oferecido à população, pois o grau de formação tem relação direta com as habilidades que o indivíduo pode desenvolver no ambiente de trabalho.

Procurou-se conhecer a percepção dos servidores participantes da pesquisa quanto a considerar o salário que recebem justo em relação ao trabalho que executam. As respostas indicam que 17% acham que a remuneração que recebem é justa, 83% responderam que não acham justa a remuneração paga pela Prefeitura, se relacionada ao trabalho que executam.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados quanto à oferta de qualificação de formação aos funcionários por parte da Escola Municipal de Barra do Bugres – MT. Sobre o assunto, 45% responderam que a instituição não oferece treinamento para os servidores, enquanto 55% afirmam que os cursos são oferecidos no âmbito da Escola.

Gráfico 3 – A escola oferece treinamento para os servidores

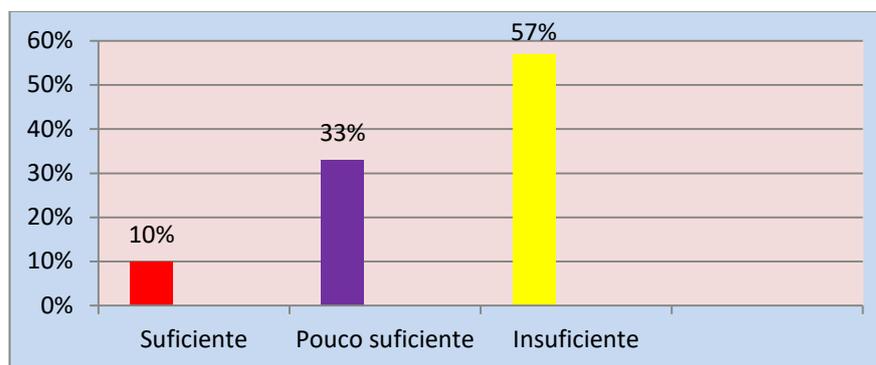


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Segundo os dados do gráfico 3 existe certo equilíbrio nas respostas dos sujeitos da pesquisa, quanto a haver ou não a oferta de qualificação. Este fator pode estar relacionado com o fato de já terem participado ou não de algum evento dessa natureza, levando-se em conta que alguns cargos podem ser mais privilegiados com a prática de qualificação.

Ainda enfocando a realização de treinamentos, procurou-se saber se a quantidade de qualificação dos quais participam os servidores é suficiente para a execução das tarefas sob sua responsabilidade. A esse respeito, 10% consideram que os eventos dessa natureza são suficientes, 33% responderam que as qualificação realizados na escola são pouco suficientes e 57% afirmam que são insuficientes.

Gráfico 4 – Quantidade de treinamento que participa para executar o trabalho

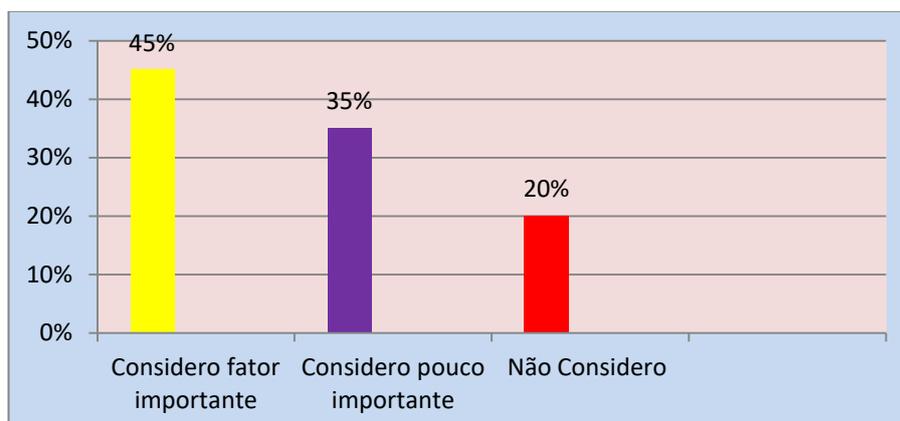


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

De acordo com o gráfico 4 apresentado a grande maioria dos servidores entrevistados avalia como insuficiente a quantidade de treinamento que recebe no contexto profissional. Este aspecto torna-se relevante porque revela a concepção do próprio funcionário a respeito do assunto e o reconhecimento de que o seu desempenho poderia ser aperfeiçoado caso houvesse um programa de treinamento direcionado para as tarefas que executa.

Procurou-se saber ainda se os entrevistados consideram o salário como o principal motivador o ambiente de trabalho. As respostas obtidas indicaram que 45% concorda com a afirmação, considerando a remuneração um fator importante, 35% afirmaram que consideram pouco, sugerindo que o salário não é tudo e 20% não consideram o salário como o principal motivador para o trabalho.

Gráfico 5 – O salário como elemento motivador no ambiente de trabalho



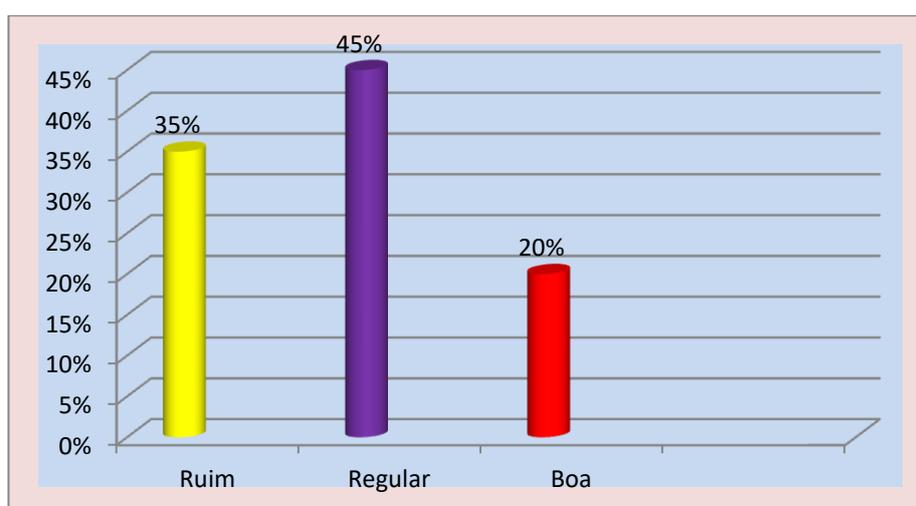
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Observa-se no gráfico 5 nas respostas dadas quanto à importância do salário para a motivação no ambiente de trabalho, que a maioria considera fator importante obteve-se o mesmo percentual para as alternativas assinaladas pelos sujeitos.

Sobre o assunto comunicação interna, 35% dos sujeitos da pesquisa afirmaram que esta comunicação é ruim, 45% consideram-na razoável e 20% acham que é boa.

O clima organizacional deve produzir condições para os funcionários desempenhar suas funções da melhor maneira possível

Gráfico 6 – Comunicação interna entre os servidores e o gestor escolar



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Segundo os dados contidos no gráfico 6 não há uma comunicação positiva e saudável entre o prefeito municipal e a maioria dos servidores pesquisados, tendo em vista que mais de 45% deles consideram o relacionamento regular e 35% ruim. Este aspecto permite inferir que não há o reconhecimento da liderança no ambiente de trabalho, onde o líder representa uma referência para os demais servidores.

Outro aspecto questionado aos funcionários foi referente ao relacionamento entre os colegas de trabalhos, conforme pode ser visualizado no gráfico 07.

Gráfico 07 – Relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Conforme podemos observar no gráfico 7 que 94% dos colaboradores responderam que tem um bom relacionamento entre os colegas de trabalho no setor, 6% regular.

De acordo com Paro, (2007 p. 108):

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade.

O trabalho cooperativo consiste na interrelação de todos os setores num movimento onde cada qual determina os outros e é por eles determinado. Pessoas convivem e trabalham com pessoas e como seres humanos reagem e interagem como tais: comunicam-se, expressam idéias, simpatizam, sentem prazer em suas produções, atraem-se, antipatizam, sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, demonstram solidariedade, competem, colaboram, desenvolvem e trocam afeto. São vivências e experiências, isto é, produções da essência do ser humano e não só bagagens culturalmente adquiridas e tecnicamente desenvolvidas.

Os respondentes foram questionados sobre como se sentem em trabalhar na escola. Do total de participantes, 15% manifestaram se satisfeitos, 60% mais ou menos satisfeitos e 25% responderam que estão insatisfeitos.

Gráfico 8 – Como se sente em trabalhar na escola



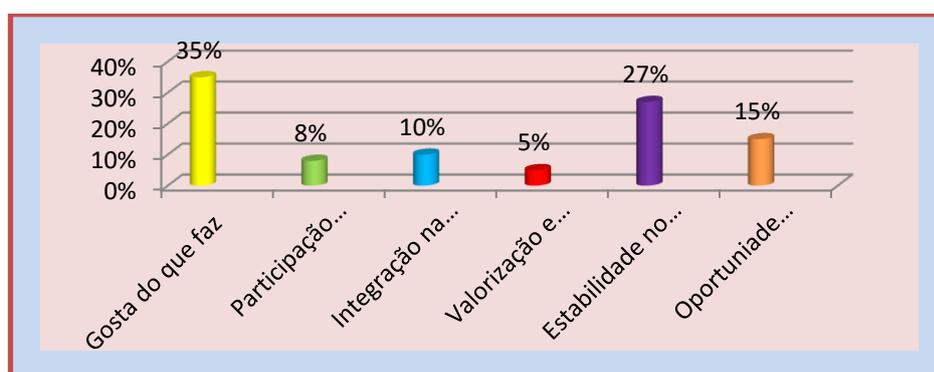
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

Os dados constantes no gráfico 8 revelam existe uma significativa parcela de servidores entre os pesquisados que se sentem satisfeitos, mas com ressalvas, declarando-se mais ou menos satisfeitos.

Os servidores participantes da pesquisa foram convidados a identificar os principais fatores que os motivam a trabalhar na escola, podendo assinalar mais de uma alternativa dentre as apresentadas. Neste caso, 15% responderam oportunidade crescimento, 10 % integração da equipe de

trabalho, 27% estabilidade no emprego, 35% gostar do que faz, 8 % participação nas decisões e 5% valorização e reconhecimento pelo trabalho que executam.

Gráfico 09 – Fatores que motivam a trabalhar na escola



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 10 e 11 de setembro de 2018

As informações contidas no gráfico 09 mostram que gostar do que faz representa uma forte motivação para a escolha profissional dos sujeitos participantes da pesquisa. Além disso, a estabilidade no emprego, de forma expressiva, também é considerada como um fator decisivo para a preferência pelo serviço público.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somos conscientes de que o trabalho é fundamental para o sujeito, torná-lo mais participativo, empregando potencialidades e aptidões, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores escolares.

Ao fazer análise sobre a comunicação organizacional no processo de gestão escolar, com seus limites e possibilidades, pode-se perceber o quanto é complexo o processo da comunicação interna nas instituições escolares, pois uma comunicação significativa pode influenciar, convencer, atrair, liderar e, acima de tudo, harmonizar resultados. Portanto, faz-se necessário um conhecimento amplo sobre o tema para que se possa impedir descontentamento e contrariedade no ambiente de trabalho.

É preciso perceber que em cada profissão é admirável investir em aperfeiçoamento, pois só assim estará capaz para trabalhar com as novas situações postas no cotidiano, para que possa legitimar sua prática profissional e preservar seus espaços de atuação.

Dentro das instituições escolares, funcionários, equipe pedagógica, gestores e comunidade escolar, independentemente do nível hierárquico, são comunicadores e será somente através destes que uma comunicação eficaz ocorrerá, pois é através da apresentação de ideias construtivas, de ofertas de oportunidades de desenvolvimento da criatividade do indivíduo, que poderá ocorrer um maior grau de comprometimento de todos nas tomadas de decisões.

Finalizando, conclui-se que priorizar a verdade, estimular o trabalho em equipe, envolver os colaboradores em todo o processo organizacional escolar, repassar informações importantes com rapidez e se adequar às tecnologias, fará com que o processo educacional aconteça de forma significativa.

É necessário aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver com o outro e a aprender a ser, enfim, tudo isso só será possível se a capacidade de se comunicar entre os membros que compõe a rede da educação, família, escola, mídias e sociedade, estiverem desenvolvidas e preparadas. Assim sendo, a gestão não é uma ação solitária, e sim, de construção coletiva da organização dos sistemas educacionais, das instituições, do ensino, da vida humana, que se faz na prática, quando são tomadas decisões sobre as políticas educacionais, o projeto político pedagógico, enfim, de todas as atividades direcionadas a educação com o objetivo de alcançar um ambiente de qualidade de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

DA SILVA, Ivanete Pedrosa; PICCOLI, Ivonete Ramalho; TEIXEIRA, Liamara Da Silva. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR. **RACE-Revista da Administração**, v. 5, p. 335-343, 2019.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PONTES, Edel Alexandre Silva. O PROFESSOR ENSINA E O ALUNO APRENDE: QUESTÕES TEÓRICAS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM DE MATEMÁTICA. **RACE-Revista da Administração**, v. 4, p. 111-124, 2019.

VELERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.