



Especialização em Gestão Escolar

EDCJ03

Gestão de Pessoas nas Escolas

Marta Lícia Teles Brito de Jesus



Gestão de Pessoas nas Escolas

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GESTÃO ESCOLAR

Marta Lícia Teles Brito de Jesus

Gestão de Pessoas nas Escolas

Salvador
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Vice-Reitor: Penildon Silva Filho

Pró-Reitoria de Extensão

Pró-Reitora: Fabiana Dultra Britto

Faculdade de Educação

Diretor: Roberto Sidnei Alves Macedo

Superintendência de Educação a
Distância -SEAD

Superintendente

Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional
Lanara Souza

Coordenadora Adjunta UAB
Andréa Leitão

Especialização em Gestão Escolar

Coordenadora: Profa. Lanara Souza

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &
Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico e diagramação

Haenz Gutierrez Quintana

Foto de capa: Rawpixel

Equipe de Revisão:

Julio Neves Pereira

Simone Bueno Borges

Equipe Design

Supervisão:

Haenz Gutierrez Quintana

Danilo Barros

Editoração / Ilustração:

Amanda Braga; Carla da Silva; Gabriela
Cardoso; Ingrid Barretto; Norton Cardoso;
Sofia Virolli; Tamara Noel

Design de Interfaces:

Danilo Barros

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Rodrigo Araújo dos Santos

Câmera, teleprompter e edição:

Gleydson Públio

Edição:

Thais Vieira; Lucas Machado

Animação e videografismos:

Rafaela Feliciano; Melissa Araujo; David
Vieira; Diana Santos

Edição de Áudio:

Igor Macedo



Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema Universitário de Bibliotecas da UFBA

J58

Jesus, Marta Lícia Teles Brito de.

Gestão de pessoas nas escolas / Marta Lícia Teles Brito de Jesus. - Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2022.
69 p.: il.

Esta obra é um Componente Curricular do Curso de Especialização em Gestão Escolar na modalidade EaD da UFBA.

ISBN: 978-65-5631-088-6

1. Escolas - Administração de pessoal. 2. Escolas - Administração. 3. Escolas públicas - Organização e administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Educação. II. Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU: 37.07

Sumário

Sobre a Autora	6
Apresentação da Módulo	7
Introdução	9
Unidade Temática I - Aproximações Conceituais da Gestão de Pessoas na Escola	14
1.1 Sentido Público da Educação e os Riscos do Avanço da Privatização para as Pessoas	23
1.2 O Impacto da Terceirização na Vida das Pessoas que Trabalham na Escola	24
1.3 A Quem Serve a Cultura da Avaliação de Desempenho?	26
Unidade Temática II - Gestão com Pessoas da Comunidade Escolar ...	28
2.1 Desafios no Processo de Escolha de Gestores Escolares	42
2.2 Rede de Comunicação entre as Pessoas	43
2.3 Precisamos Falar de Saúde: Absenteísmo, Cumprimento de Carga Horária e Outros	44
Unidade Temática III - A Formação de Pessoas Comprometidas com uma Escola Transformadora	49
Considerações: Reafirmando o Convite Inicial	64
Referências	67



Imagem: Freepik

Sobre a Autora

Marta Lícia Teles Brito de Jesus

Professora-Autora

Marta Lícia Teles Brito de Jesus é pedagoga, mestre e doutora em educação pela Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), tendo realizado doutorado *sandwich* no Instituto de Educação (IEL) da Universidade de Lisboa, na condição de bolsista CAPES. Professora da rede federal de ensino superior, desde 2007. Atuou na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), entre 2007 e 2015. Atualmente, é professora do Departamento I da Faculdade de Educação da UFBA, pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação UFBA da linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação e do Laboratório de Tecnologias Informacionais e Inclusão Sociodigital (LTI). Possui experiência e interesse acadêmico em estudos sobre políticas educacionais, formação inicial e continuada dos profissionais da educação, saberes e memórias da profissão docente e trajetórias educacionais de pessoas jovens, adultas e idosas. Para conhecer mais o perfil acadêmico e profissional, acesse o [Currículo Lattes](#).



Imagem: Freepik

Apresentação do Módulo

Este e-book trata da temática “Gestão de Pessoas nas Escolas”, um aspecto importante da gestão escolar, cuja necessidade de sistematização a partir da perspectiva de educadores/as tem se revelado uma tarefa a ser assumida por todos/as nós, visto que se observa uma escassez de publicações com essa finalidade voltada para as escolas brasileiras.

O desafio, portanto, é produzir saberes voltados para a gestão de pessoas para dialogar especificamente sobre os desafios contemporâneos da instituição escolar, imersa em disputas éticas e políticas sobre o seu papel na garantia do direito à educação em um Estado democrático de direito, conformado a partir da Constituição Federal de 1988. Nesse contexto, sugere-se, tal como organizei esse trabalho, um diálogo com as diversas produções relevantes, com um volume considerável de publicações de livros, artigos e comunicações em eventos (colóquios, palestras, conferências etc.), que tratam da formação, condições de trabalho dos profissionais da educação e as especificidades da escola, no rol de instituições existentes com outras finalidades no seio da nossa sociedade, bem como, uma tomada de decisão de ler criticamente e se posicionar em relação às repercussões, nem sempre desejáveis, da produção crescente da perspectiva empresarial no campo da gestão de pessoas quando adotada acriticamente, por nós, nos sistemas de ensino e escolas.

Dessa feita, o ebook está organizado de modo a contribuir para que as pessoas que vivem na escola, sejam porque nela trabalham, sejam porque são estudantes, possam ocupar um papel central na gestão das escolas. Além dessa **apresentação**, da **introdução**, na qual foi redigida especialmente uma carta aos/as leitores/as, partilhando minhas experiências e expectativas de diálogo sobre a temática, das

considerações, na qual retomo o convite inicial da introdução e indico formas de socialização de experiências e registro a síntese possível sobre os conteúdos trabalhados no decorrer do trabalho, **apresento três seções**, a seguir detalhadas.

Na primeira seção, intitulada **Aproximações Conceituais da área gestão de pessoas na escola**, discuto as especificidades da instituição escolar e os diversos entendimentos do que vem a ser a área gestão de pessoas, desde o seu surgimento quando ainda nem era denominada dessa forma. Procuo discutir o sentido público da educação e os riscos do fenômeno da privatização, da terceirização e da avaliação de desempenho para a forma de planejar a gestão de pessoas na escola.

Na segunda seção, denominada **Gestão com Pessoas da Comunidade Escolar**, discuto quem são os profissionais da educação e a indissociável relação entre o trabalho que realizam, sejam docentes, merendeiras, agentes de portaria e secretária, coordenação pedagógica, entre outros, e a atividade fim da escola, qual seja, favorecer o acesso ao direito à educação dos estudantes e suas famílias.

Na terceira seção, denominada **A Formação de Pessoas Comprometidas com uma Escola Transformadora**, exploro conteúdos formativos considerados importantes para a escola participar da construção de um espaço coletivo de exercício da democracia, da cidadania, da participação, fíncados, ética e politicamente, em uma gestão escolar comprometida com a luta contra toda e qualquer forma de violência nas relações interpessoais no interior das escolas.

Marta Lícia Teles Brito de Jesus



Imagem: Freepik

Introdução

Aceitei o desafio de escrever este e-book, na busca de interlocutores/as para partilhar o olhar acerca das experiências que marcam a minha forma de refletir sobre a gestão de pessoas nas escolas das redes públicas, bem como, enfrentar a necessidade de apresentar uma síntese do que venho pensando acerca de, talvez, um dos temas mais caros e sensíveis à gestão nos sistemas de ensino e escolas, qual seja, contribuir para que as pessoas possam assumir um papel central na construção de processos transformadores do ponto de vista da defesa de uma escola pública de qualidade e inclusiva, capazes de operar as mudanças necessárias que venham a permitir que este espaço seja de fato e de direito um lugar privilegiado de aprendizagens na partilha e construção de conhecimentos importantes para uma sociedade democrática, cidadã, ética e que respeite a diversidade e, mais ainda, que se torne uma ferramenta de luta para a superação do racismo, da homofobia, do capacitismo e de todas as formas de violência que a ignorância e o preconceito produzem.

Assim, acionei minha memória em busca de descrever ações, do meu perfil acadêmico e profissional, que julgo estarem relacionadas com a temática em tela. Por meio deste exercício visitei lugares, conhecimentos e emoções que imagino serem possíveis de me aproximar dos/as leitores e, até mesmo, quiçá, descobrir se nos conhecemos, se interagimos com pessoas comuns, se já estivemos em eventos juntos ou vivenciando situações semelhantes.

Eu me chamo Marta Lícia Brito de Jesus e minha identidade como profissional da educação vem sendo construída de forma intencional desde o primeiro dia em que me tornei estudante do curso de Pedagogia, da Faculdade de Educação, da

Universidade Federal da Bahia (UFBA), em 1995. A percepção de que precisaria fazer um investimento para atuar no campo da gestão educacional surgiu três anos depois do ingresso no curso, momento em que comecei a atuar no setor educacional de uma Organização Não Governamental: o Programa Apoio a Educação Pública Municipal da Fundação Clemente Mariani (FCM).

A atuação na FCM ocorreu durante muitos anos, na condição de estagiária, pedagoga, consultora e coordenadora do Programa Apoio a Educação Pública Municipal, o que me permitiu diversos olhares e níveis de atuação e interação com a gestão pública municipal, especialmente, com os desafios da gestão educacional e escolar. Nesse contexto, pude conhecer de perto as principais questões que envolviam o dia a dia de secretários/as municipais de educação, gestores/as escolares, coordenadores/as pedagógicos e professores/as de diversos municípios baianos, destacando alguns deles: Catu, Pintadas, São Sebastião do Passé, Santo Antônio de Jesus, entre outros.

Em outra interface profissional, na escola pública, fui professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental, no ensino noturno, na modalidade Educação de Pessoas Jovens e Adultas (EJA) e, posteriormente, com o mesmo público, exerci a prática de apoio ao trabalho docente, por meio do exercício da coordenação pedagógica. A docência me deu a oportunidade de identificar em quais momentos me sentia solitária ou em sintonia com esforços empreendidos pela gestão educacional e escolar, durante o exercício profissional de garantir o direito à educação nas instituições as quais tive o privilégio de fazer parte da comunidade escolar. A coordenação pedagógica fortaleceu a concepção de que o apoio ao trabalho docente é fundamental para que as ações educativas possam ocorrer da melhor maneira em parceria com a comunidade escolar.

Após o período de atuação direta e indireta na Educação Básica, ingressei na Educação Superior, primeiro na rede privada de ensino e, posteriormente, na universidade pública da rede federal. Nas instituições privadas - em Salvador e Angola -, atuei na docência e coordenação acadêmica de cursos e departamentos de ensino, vivenciando de perto a necessidade de pensar intuitivamente a gestão de pessoas nesses espaços educacionais, pois à época não possuía conhecimentos teóricos para consubstanciar a prática em curso. Na rede federal de ensino - na Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB), entre 2007 e 2015, e na Universidade Federal da Bahia (UFBA), desde 2015 -, pode-se dizer

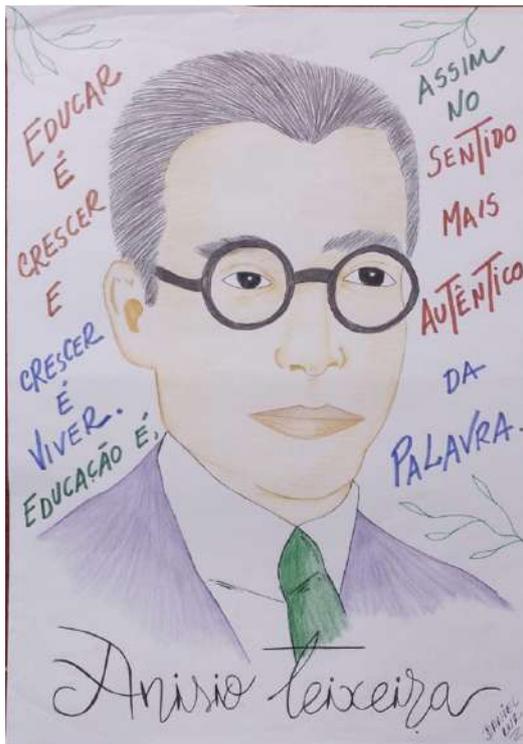
que além de lecionar componentes curriculares para cursos de licenciatura, em especial, a disciplina Políticas e Organização da Educação Brasileira, a gestão é vivenciada como sendo algo relevante nas vidas de todos os docentes, ao lado das atividades de ensino, pesquisa e extensão que constituem a especificidade da ação docente. Todos precisam “fazer a sua parte” para que a instituição funcione bem e cumpra o seu papel político, social, científico e educacional. Coordenei Núcleos, Programas e Projetos e participei/participo de diversos momentos de enriquecimento da cultura democrática, durante, por exemplo, a escolha de colegas que assumiram/assumem a coordenação dos colegiados dos cursos, a chefia dos departamentos, as Pró-Reitorias das universidades e o cargo de Reitor/a da universidade.

Enfim, muita história para contar. O importante é dizer o quanto é importante a concepção de gestão que alimenta as ações cotidianas nos espaços de atuação profissional e acadêmica anteriormente citados, com todas as contradições inerentes aos discursos e as práticas, e do quanto é relevante pensar a importância das pessoas - os/as gestores/as, os/as funcionários, os/as professores e estudantes e suas famílias - que, ao se movimentarem em torno de projetos institucionais comuns, traduzem e materializam a cultura de cada lugar.

Na universidade, como já citei, sou professora de Políticas e Organização da Educação Brasileira, muito embora colabore com outros componentes curriculares sempre que se faz necessário. Deste lugar privilegiado de professora de cursos de licenciatura, principalmente do curso de licenciatura em Pedagogia, observo, analiso e problematizo do ponto de vista teórico-prático a gestão e a política educacional em curso, tendo como marco de referência e ponto de partida, o quadro normativo instalado no País, após a boniteza que foi o processo de luta e defesa da reabertura do regime democrático e construção do nosso Estado de Direito, tendo como foco o direito à educação e de que maneira as escolas podem transformar este princípio em uma realidade, como nos disse Anísio Teixeira,

“Só existirá no Brasil democracia
no dia em que se montar no País
a máquina que prepara as democracias.

Essa máquina é a das escolas públicas.”



Autor da tela: Daniel Luz. Baiano, artista visual, inquieto, professor de artes visuais. Formado pela Escola de Belas Artes (UFBA) pessoas que busca de forma incessante o encantamento, atento, criativo. De emoção que transborda fácil. De sentimentos ligados às questões contemporâneas e que busca construir um diálogo educacional pautado nas lutas sociais e na busca dos direitos das pessoas como um todo.

Figura 1: Desenho de Anísio Teixeira.



Dica

Conheça a Biblioteca Anísio Teixeira para mergulhar na obra deste importante educador baiano, com vasta experiência e importância na área da administração educacional.

<http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/>

A construção de escolas verdadeiramente democráticas é o desafio que nos inspira e que nos motiva a dialogar com as pessoas que estão com a “mão na massa” na gestão das escolas. Nesse sentido, é importante advertir que a intenção em escrever este e-book e participar da equipe de formadores do curso de especialização de gestores escolares é buscar interlocutores para a construção de saberes inerentes à gestão de pessoas na escola, em um movimento inspirado nas ideias de Paulo Freire, o qual nos alerta para o papel da extensão na universidade, a qual deve ser um espaço de troca horizontalizada de saberes produzidos fora desse ambiente (FREIRE, 2017), já que, na condição de docente da UFBA, não pretendo comunicar algo a ser aplicado nas

escolas, mas o resultado de um esforço particular de sistematização de saberes para juntos/as refletirmos acerca dos desafios que estão colocados para a gestão com as pessoas nas escolas, *lócus* de atuação dos/as gestores/as escolares e nas universidades, *lócus* de minha atuação.

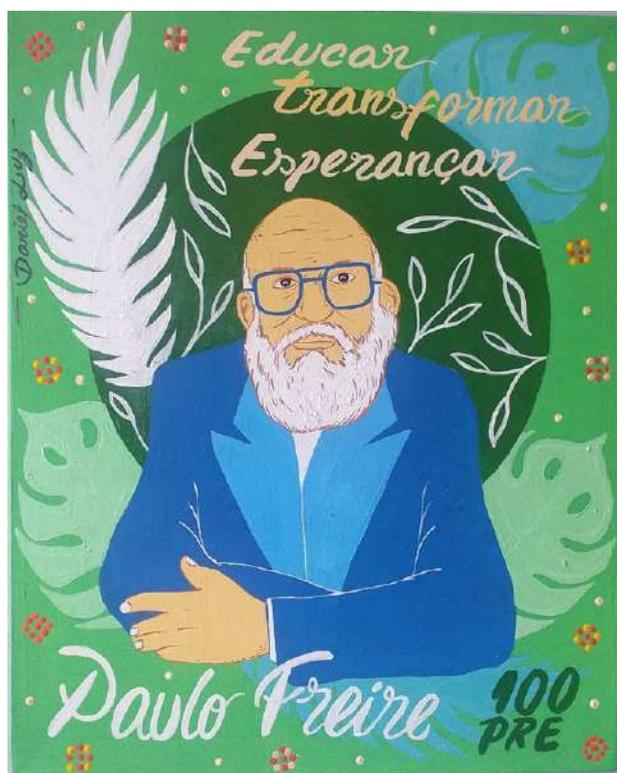


Figura 2: Desenho de Paulo Freire. Autor da tela: Daniel Luz



Dica

Conheça o Acervo Educador Paulo Freire. Nele você pode mergulhar na obra do nosso patrono da Educação.

<http://www.acervo.paulofreire.org/>

Portanto, animada e inspirada nas experiências que brevemente compartilhei e nas lutas por uma universidade mais sintonizada com os desafios das realidades educacionais das escolas da Educação Básica municipais e estaduais, convido todos/as a leitura deste e-book. Espero que gostem!



Imagem: Freepik

Unidade Temática I - Aproximações Conceituais da Gestão de Pessoas na Escola

A construção de propostas afinadas com os princípios da gestão democrática e necessidade de desenvolvimento da autonomia da escola, nos parece um desafio urgente a ser assumido pelos/as gestores/as escolares para propor um trabalho pertinente na área da gestão de pessoas na escola. Por isso, considera-se oportuno aproximar-se conceitualmente das especificidades da produção sobre gestão escolar, com atenção especial para as diferenças entre a gestão de pessoas nas instituições escolares e em outras organizações.



Dica

Conheça as produções da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), criada em 1961, inclusive há espaços para publicações de profissionais da educação básica na revista Educação Básica em Foco. Essa associação reúne pesquisadores, professores, gestores/as educacionais, secretários/as de educação, etc.

Visite o site <https://anpae.org.br/website/>

Pode-se afirmar que, em grande medida, a produção acadêmica sobre a gestão de pessoas está a serviço do interesse em ampliar a **produtividade** de empresas e fábricas e, por certo, esse tipo de produção não serve aos interesses da escola, sejam públicas ou privadas, sendo necessário construir leituras próprias e conhecimentos novos, dada a sua natureza específica, bem como, os desafios em organizar as condições e relações de trabalho dos profissionais da educação, de modo a assegurar e respeitar e viabilizar o acesso ao direito à educação pelos estudantes e suas famílias, razão de existir da instituição escolar.

Portanto, é importante considerar que é preciso se demorar a respeito do que vem a ser mesmo produtividade e, acrescento, ainda, pelo que vem a ser a busca pela eficácia no interior das escolas. Os profissionais das escolas querem ser produtivos e eficazes? O que isso significa mesmo em uma instituição escolar? Será esse o objetivo do trabalho com gestão de pessoas nas escolas? Vejamos:

Nas ações educativas, a própria representação, conceito ou imagem que temos de uma tarefa ou de seu objetivo – e de cada um de seus elementos constitutivos – altera o sentido, os procedimentos e resultados dessa prática. Em certos tipos de trabalho – sobretudo naqueles sujeitos a uma produção industrial, como a montagem de um automóvel – o produto final almejado não se altera em função da variabilidade de imagens e concepções que trabalhadores que o produzem têm a seu respeito. A eventual variação em suas imagens e concepções do que é – ou mesmo do que deve ser – um “automóvel” pouco ou nada altera o produto final, desde que se observem os procedimentos recomendados ou impostos ao trabalhador. Daí porque as qualidades e características desses produtos variam pouco ou nada com a eventual substituição de um trabalhador numa linha de montagem. É evidente que o mesmo não é verdadeiro para o caso da educação e do professor. Essa distinção em parte resulta do caráter ‘artesanal’ do trabalho formativo. Mas há outros fatores em jogo. Tanto é assim que mesmo em tentativas de padronização semi-industrial do trabalho docente, como no caso de cursos apostilados, a singularidade do professor não desaparece. No ato educativo, os educandos não reagem somente ao material e aos procedimentos utilizados, mas também e, sobretudo, ao que o professor é; às suas concepções acerca do sentido de sua profissão, a seu modo de ver e se situar no mundo e naquele ato específico. Por essa razão numa experiência escolar, em suas variadas tarefas, as concepções e imagens daqueles que nelas estão envolvidos condicionam em algum grau a natureza dos problemas, dos procedimentos e de seus resultados. (AZANHA, José Mário Pires *apud* CARVALHO, José Carlos, 2010, p. 50)



Glossário

Produtividade é o **resultado daquilo que é produtivo**, ou seja, **do que se produz, do que é rentável**. É a relação entre os meios, recursos utilizados e a produção final. É o resultado da capacidade de produzir, de gerar um produto, fruto do trabalho, associado à técnica e ao capital empregado. Produtividade é a expressão da eficiência de qualquer negócio. Para uma indústria, por exemplo, a produtividade está diretamente ligada à eficiência na produção. Os indicadores da produtividade de uma empresa estão relacionados ao processo de produção para geração de produtos ou serviços. As falhas na produção, quando corrigidas em tempo evitam prejuízos na produtividade. O bloco econômico denominado “Tigres Asiáticos”, formado pela Coreia do Sul, Cingapura, Taiwan e Hong Kong, localizados no sudeste da Ásia, a partir da década de 80, apresentaram uma elevada produtividade, com a implantação de táticas agressivas, com a atração do capital estrangeiro, a isenção de impostos e mão de obra barata, visando à exportação.

Fonte: <https://www.significados.com.br/produtividade/>



Dica

Para conhecer mais as ideias do educador José Mário Pires Azanha (1931-2004) acesse o livro produzido pelo MEC na coleção “Educadores MEC”: <https://www.netmundi.org/home/wp-content/uploads/2020/06/Jos%C3%A9-Mario-Pires-Azanha.pdf>

No contexto da escola, por exemplo, é preciso problematizar com as pessoas o conceito de produtividade no trabalho, seja para deixar de utilizá-lo, seja para ressignificá-lo, como o fizemos, por exemplo, quando o termo “balbúrdia” foi utilizado para desvirtuar e colocar a opinião pública contra a Ciência e a Universidade, pelo antigo Ministro da Educação, do Governo Bolsonaro, o Weitraiub, momento em que o Ministério da Educação (MEC) praticava cortes orçamentários na área da educação, antes jamais vistos.

Leia o artigo de opinião sobre os cortes de verbas na educação, para entender melhor o exemplo citado para explicar a ressignificação do termo balbúrdia:

A Balbúrdia de Weintraub

Esclarecimento do ministro sobre redução de 3,4% na verba para universidades é exemplo de balbúrdia como paradigma da falta de rigor

Desde que a balbúrdia tornou-se método de governo, a retórica dos cortes foi elevada a um novo nível ideológico. Digo isso como vice-chefe do departamento de Psicologia Clínica da USP, tendo que explicar a meus alunos se eles vão ou não ter suas bolsas de mestrado ou doutorado no semestre que vem. Digo isso pensando nos ratos, pombos e cães empregados pela pesquisa em Psicologia Experimental e que tiveram que ouvir, de nosso ministro da educação: esperem até setembro para comer de novo. Balbúrdia vem do grego “balbus” que quer dizer gago ou estrangeiro que fala em uma língua que não entendemos. Quando examinamos de perto o esclarecimento do ministro Weintraub sobre a redução de 3,4% na verba contingenciável para as universidades temos um exemplo atual de balbúrdia como paradigma da falta de rigor. Seguindo a enunciação popularizada pelo PowerPoint de Dallagnol e consagrada pelos memes baseados em “quer que eu desenhe?”, Weintraub se põe a demonstrar para as massas ignaras, que comem kafta mas não leem Kafka, o que o governo está a realizar. Sim, é neste lugar que você é posto quando alguém traz uma centena de chocolates, diante das câmeras, para fazer você ver quão pouco são 3,5 deste montante. Perfeita coesão entre forma e conteúdo. Como não pensar nas universidades como ícone da gordura, antípoda do regime alimentar equilibrado e alegoria da massa adiposa que deve ser cortada? Em meio ao desemprego e ao colapso econômico, que não pode mais ser atribuído ao PT, quem não pode esperar para comer o marshmallow não são os bancos, nem as lagostas do STF, mas... os professores. Todo plano perfeito tem um pequeno detalhe que põe tudo a perder. Na pirotecnia de Weintraub sobra a metade de um chocolate, cortado ao meio para criar o efeito de exatidão. Aqui o psicanalista não deixará de perceber um enunciado denegatório. Enquanto diz que não vai cortá-lo, ele parte o doce em dois, dizendo uma coisa e fazendo outra, ao vivo e em cores. Contradição que Freud examinou ao analisar o caso do sujeito que diante de uma mulher em seu próprio sonho diz, de forma exaltada e reativa: não é minha mãe (o que permite imediatamente inferir que se trata da própria). Este resíduo da

conta, esta metade sobrando da operação, que Lacan tematizou com a noção de objeto a, é a prova do truque malfeito. Rastro que o criminoso deixa na cena do crime para ser pego e satisfazer seu sentimento inconsciente de culpa. Aquele estranho pedaço, com o qual não sabemos o que fazer, porque ele denuncia o conjunto sórdido do conjunto da operação, é o pequeno indício de uma grande corrupção. Qual não é nossa surpresa quando vemos esse resto ser comido pelo próprio presidente em evidente e luxuriosa ganância. O comentário não poderia doer mais aos ouvidos de qualquer psicanalista: “homem dando chocolate para homem”. A piada de tonalidade homossexual coloca a céu aberto o pensamento sexualizado dos envolvidos. Freud escreveu livro sobre este tipo de anedota para mostrar como é nessas pequenas piadas que se dizem grandes verdades. Afinal quem pensaria, vendo um homem tomando um pedaço de chocolate do outro, em... sexo? Claro que, como psicanalistas, não estamos autorizados a interpretar ninguém fora da transferência e da associação livre daquela própria pessoa. Mas é um exercício medieval de autocontenção acompanhar a balbúrdia discursiva de Bolsonaro e seus ministros. Atos falhos contínuos, sexualização errática, declarações em permanente denegação, ambiguidades incompreensíveis e paródias involuntárias de si mesmo. Nesse contexto, as perguntas mais óbvias da imprensa tornam-se potenciais interpretações clínicas. Por exemplo, diante de um erro crasso, que troca 500 milhões por 500 mil, custo da avaliação do Saeb, o ministro responde afirmando é isso mesmo, porque ele é capaz de “fazer mágica”. Quando vem a público para mostrar que os 30% de cortes em verbas não obrigatórias para educação representam, na verdade, 3,5% de cortes no montante geral dos gastos com universidades, sua confusão retórica é evidente. Sem um tradutor intérprete, especialista no idioma bolsonariano, o nosso professor de notas medíocres e sem doutorado, engendra o efeito cômico de que 30% de 100 seriam algo como 3, e não 30 unidades. Um ministro da Educação que em vez de Inep é inepto segue rigorosamente a retórica da balbúrdia que elegeu seu chefe: inconsequência com a palavra, confiança na desmemória e corrupção interesseira da história. Se há método nesta loucura, é certamente o método da balbúrdia.

Christian Ingo Lenz Dunker é psicanalista e professor do Instituto de Psicologia da USP

Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/05/a-balburdia-de-weintraub.shtml>

Portanto, faz-se necessário superar as primeiras influências dos estudos da administração escolar de orientação positivista e funcionalista que dominou o desenvolvimento científico, do século XIX, como nos alerta Sander (2007), no livro “Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento”. Nesse livro, Sander (2007) faz um percurso histórico sobre como se desenvolveu a administração da educação no Brasil, mostrando os marcos iniciais e os desafios que estão colocados nesse campo teórico-prático, mostrando que muito embora tenhamos avançado, tal perspectiva reducionista ainda se faz presente em diversos espaços. Para entender as transformações em curso, além da Administração, precisamos da ajuda multidisciplinar, envolvendo a Filosofia, Ciência Política e Ciências Humanas, em especial.

No que diz respeito aos estudos sobre gestão de pessoas na escola, antes mesmo de serem denominados dessa forma, o seu significado nos leva a refletir sobre vários campos do saber, entre os quais, é importante considerar as contribuições da Teoria Geral da Administração e Psicologia comportamental. Como já foi dito, a perspectiva original não era cuidar das pessoas, mas da produtividade das organizações: fábricas e empresas.



Sessão pipoca

Há vários vídeos disponíveis sobre a história da administração, especialmente, o surgimento da administração científica e contribuição da Psicologia do comportamento após a revolução industrial. Selecionei um vídeo interessante!

<https://www.youtube.com/watch?v=RusNqMwVkhw>

Ao assistir ao vídeo, pense de que maneira os estudos de Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) e Mayo (1890-1949) repercutiram na constituição da administração educacional. Ademais, fique alerta, desde já, a escola pública não é uma fábrica, nem uma empresa. Nunca é demais lembrar!

O cerne do trabalho esteve pautado em um conhecimento detalhado das tarefas desempenhadas pelos/as trabalhadores/as para as fábricas e empresas pudessem melhor gerir e desenvolver formas de ampliar a produtividade, a partir de princípios pautados na racionalidade técnica.

Muito embora o nosso intuito seja pensar os desafios da gestão de pessoas nas escolas, é fundamental conhecer a literatura que embasa a gestão de pessoas para as instituições de um modo geral, de maneira a problematizá-la, como já foi dito, a partir das especificidades e desafios da gestão de pessoas nas escolas.

Uma outra questão importante a ser superada no que tange à gestão de pessoas nas escolas, diz respeito às formulações teórico-práticas atuais advindas da perspectiva gerencialista, um fenômeno relativamente recente ligado à crescente influência que a perspectiva empresarial tem acumulado e disputado no campo educacional. No setor público, essa perspectiva vem disputando a reforma do Estado Brasileiro, desde a década de noventa do século passado, com a criação do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), em 1995, a partir da implementação de um Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), o qual tem em vista diminuir o tamanho do Estado por meio, entre outras coisas, da **privatização, terceirização** e introdução de regras pautadas no incentivo à cultura da **avaliação de desempenho e fim da estabilidade do servidor**. Tal disputa vem ocorrendo com contornos diferentes, a depender dos governos e correlação de forças no legislativo, com avanços, recuos, mas sem rupturas. O avanço dessa concepção de Estado tem impacto na vida das pessoas e, conseqüentemente, na maneira como o/a gestor/a irá tomar decisões nas escolas.

Considerando que a gestão de pessoas não pode ser discutida sem ao menos trazer à cena os debates da privatização, terceirização e avaliação de desempenho nas escolas, vamos dar continuidade a essa discussão mais adiante, de modo a nos ajudar a continuar pensando acerca das transformações que ocorreram no próprio conceito de gestão de pessoas.



Reflexão

Você lembra quando deixou de ser chamado/a de diretor/a de escola e passou a ser considerado/a o/a gestor/a escolar? O que isso significa de mudança esperada na forma de gerir a escola? Qual paradigma orienta essa mudança de nomenclatura? Você já pensou sobre isso? Você já perguntou a opinião da comunidade escolar sobre como era o/a diretora da escola e qual a expectativa que tem sido gerada em torno da figura do/a gestor/a?

Para Chiavenato (2010), no prefácio do seu livro, “Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. (CHIAVENATO, 2010, p. VII)

Ao ler o fragmento anterior, é praticamente impossível não se sentir provocado/a sobre quais mudanças conceituais ocorreram em relação ao entendimento do que vem a ser a gestão de pessoas. Além disso, Idalberto Chiavenato (2010), apesar de não se referir a educação, nos leva a refletir como a escola é movimentada de pessoas e também as especificidades dessa instituição que trabalha com e para formar pessoas.



Reflexão

Você já tentou falar ao telefone ou enviou uma mensagem instantânea de áudio para alguém dentro de uma escola? Impossível, né? Escola é gente é movimento, é “barulho, no bom sentido! Escola é vida! Escola é feita com pessoas? Você já experimentou a escola vazia? Qual a sensação de visitar a escola vazia?

Antonio de Lima Ribeiro oriundo da área da Administração, com larga experiência profissional no campo dos Recursos Humanos, autor do livro “Gestão de Pessoas”, nos diz o seguinte sobre o que vem a ser gestão de pessoas:

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. [...] São as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram as próprias atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia bastante. (RIBEIRO, 2012, p. 3-4)

Obviamente, Ribeiro (2012) também está se referindo ao ambiente das empresas e negócios, e, portanto, este é um cuidado que os gestores educacionais precisam tomar ao interagir com a formulação de outras áreas, especialmente, da Administração, visto que as motivações que cercam a importância da gestão de pessoas nas empresas são muito diferentes das razões pelas quais elas precisam orientar o campo da gestão educacional e escolar, sobretudo, nas escolas públicas.



Comentário

O que esperar da gestão de pessoas no ambiente escolar? **A escola é um espaço em que não se pretende vender nada. Afinal, educação não é mercadoria, estudante não é cliente.**

Da antiga concepção de Administração de Recursos Humanos, até a atual configuração denominada Gestão de Pessoas, muitas tendências da administração influenciaram as formas de lidar com as pessoas nas diversas instituições. Antigamente, o setor de Recursos Humanos era responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas em uma organização.

Hoje em dia a ideia de pensar a gestão voltada para o desenvolvimento de pessoas requer desafios que extrapolam uma visão fragmentada das pessoas que irão trabalhar em um determinado contexto de trabalho, até mesmo, a expressão *treinamento* tem sido/deve ser posta em xeque e, certamente, tem dado lugar a conceitos que considerem a necessidade do planejamento de processos formativos, que contemplem as necessidades individuais e coletivas das pessoas. Assim, concluo este tópico animada em saber que ao tratar da gestão de pessoas que são importantes para a escola é preciso considerar que se faz necessário superar a perspectiva que não levava em consideração a subjetividade das pessoas e as especificidades do papel político da organização escolar na nossa sociedade. Há uma urgência de que a escola aprenda a valorizar os profissionais da educação - os/as agentes de portaria, as merendeiras, os auxiliares de serviços gerais, os professores, os secretários e tantos outros - , bem como, as pessoas que são a razão de existir da escola, os estudantes e suas respectivas famílias, estes não trabalham na escola, eles constituem a atividade fim da instituição educativa, sua beleza e especificidade.

1.1 Sentido Público da Educação e os Riscos do Avanço da Privatização para as Pessoas

Há diversas dimensões da **privatização** da educação, considerando-se a complexidade do tema. Contudo, há em comum em todas elas o entendimento de que vivemos uma crise do sentido público do valor da educação é comum em todas elas. De acordo com José Carvalho (s/d),

[...] à medida que se passa a conceber o valor e a qualidade de educação preponderantemente a partir de seu alegado impacto econômico na vida privada do indivíduo, perde-se seu significado ético e político, ou seja, seu sentido público. Assim, objetivos educacionais identificados com a difusão e o cultivo de virtudes públicas – como a solidariedade, a igualdade, a tolerância – passam a ocupar um lugar secundário em relação ao desenvolvimento de competências e capacidades individuais ou àquilo que, com precisão, se convencionou chamar de capital humano.

Para adensar ainda mais a preocupação explicitada por José de Carvalho, sugerimos leituras sobre o avanço da privatização na educação. De acordo com Freitas (2012), o conceito de privatização sofreu importantes mudanças, incluindo a introdução das noções de público estatal e público não estatal, na qual a distinção que separa as noções de público e privado ficou mais difícil de ser percebida, sem uma reflexão mais demorada e apurada nas ideias e influências do setor empresarial.

O setor empresarial tem se comportado como um agente reformador do Estado, disputando a concepção de reforma da educação, pautada nos princípios já discutidos, incluindo também, mais recentemente, a própria noção de empreendedorismo, sem uma crítica a violência do seu significado para a maioria da população que vende sua força de trabalho em uma sociedade sem empregos.



Dica

Para o aprofundamento do fenômeno da privatização e da proposta de reforma empresarial da educação, sugerimos a leitura do livro de Luiz Carlos de Freitas, intitulado “Reforma Empresarial da Educação”, no qual ele sistematiza a proposta de reforma da educação defendida pelos empresários.

1.2 O Impacto da Terceirização na Vida das Pessoas que Trabalham na Escola

Sobre os possíveis efeitos da **terceirização** na educação, é importante questionar os argumentos favoráveis, pois estes indicam categoricamente que o processo de terceirização é um fenômeno inevitável na economia atual, apesar de se tratar de um fenômeno social e, portanto, não pode ser considerado um fenômeno natural, tais como catástrofes (seca, ciclones, terremotos etc.). Em artigo do gênero jornalístico, Laís Bernardo (2017), sintetiza bem o que vem a ser terceirização:

[...] Terceirização é uma forma de organização do mercado de trabalho, em que a empresa [instituição] contratante pode transferir a uma outra empresa a responsabilidade por determinadas tarefas. Não há vínculo empregatício da contratante com os funcionários terceirizados, que devem responder à empresa contratada. Ou seja, um funcionário de uma empresa terceirizada não pode receber ordens nem ter seus horários de entrada e saída controlados por um gerente [gestor/a] da organização que contratou o serviço. Outro ponto importante é que os funcionários terceirizados também têm direitos trabalhistas, como 13º salário, férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). A diferença é quem paga o salário e benefícios da pessoa é a prestadora de serviços. [...]" (Bernardo, 2017, s/p, grifo nosso)

Ainda segundo Bernardo (2017), precisamos estar em alerta os efeitos negativos da terceirização na educação e aproveitar para lembrar também que a terceirização irrestrita, Projeto de Lei de Michel Temer aprovado em 2017, foi considerada constitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF), em 2021.



Dica

Para conhecer na íntegra a Lei da terceirização, acesse o link: LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017., que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.



Sabendo um pouco mais

N artigo intitulado **Sobre os possíveis efeitos da terceirização na Educação**, Por Laís Semis Nairim Bernardo, escrito em 31/03/2017, ela destaca seis efeitos, os quais, na nossa compreensão impactam diretamente na política de gestão de pessoas nas escolas:

Fim da carreira de professor concursado: ao autorizar que atividades-fim podem ser terceirizadas, o Estado, por hora, assegura que os servidores públicos efetivos, grupo do qual fazem parte os professores concursados de escola pública, estariam seguros. No entanto, a médio e longo prazo, o risco é elevado quanto a possibilidade de terceirizar as próximas gerações docentes em municípios e estados e, dessa forma, abandonar os concursos públicos e a carreira.

Diminuição dos salários ou o fim da Lei do Piso: o problema de se tornar um funcionário terceirizado é o fato de que, na prática, esses trabalhadores se vêm sem a reposição de vagas para concursados, que oferecem algumas garantias, e passam a se sujeitar a trabalhar com jornadas de trabalho maiores em troca de menos autonomia e salário menor.

Desarticulação dos docentes: outro possível resultado da terceirização é a desarticulação da categoria docente nas lutas por condições de trabalho, pois os funcionários terceirizados não são mais representados pelos sindicatos da Educação e a luta por condições de trabalho e melhoria da escola ficam mais difíceis de ocorrer com a categoria pulverizada.

Descontinuidade do corpo docente: é preciso considerar situações em que todos os docentes sejam terceirizados e ocorra uma interrupção do contrato, é possível que em um determinado momento todo o corpo docente possa ser trocado da noite para o dia, corroborando com a descontinuidade das atividades previstas no projeto político-pedagógico das escolas.

Compromisso com a empresa e não com a escola: a terceirização da gestão das escolas é grave, pois nestes casos o/a gestor/a pode passar a ser um corpo estranho à escola, pois será responsável por oferecer um serviço, algo perigoso como já acontece em algumas instituições de ensino administradas por organizações sociais (OS) e organização da sociedade civil de interesse público (Oscip).

Tirar a reforma do Ensino Médio do papel, com a oferta de todos os itinerários formativos: uma das principais propostas da reforma do Ensino Médio é flexibilizar o currículo e ofertar percursos de aprendizagem para os estudantes da etapa. A terceirização pode ser uma via para a precarização na contratação de profissionais e mesmo outras empresas podem ser instadas a estruturar percursos formativos, ofertados como serviços para as escolas que perdem autonomia para pensar e gerir junto com a comunidade escolar as propostas, passando a ser contratante de serviços.

Para ler o artigo completo, acesse a fonte: <https://novaescola.org.br/conteudo/4865/6-possiveis-efeitos-da-terceirizacao-na-educacao> (Acesso em 15 set 2022).

1.3 A Quem Serve a Cultura da Avaliação de Desempenho?

Em relação à cultura da avaliação de desempenho, outro aspecto complexo que vem sendo introduzido nas escolas, o qual também diz respeito diretamente a concepção de gestão de pessoas, é importante ficar alerta para uma nova cultura da performatividade e as dificuldades em conceituar o termo profissionalismo diante das mudanças atuais no mundo do trabalho (BALL, 2005). Nesse contexto, a avaliação tem servido como estímulo à cultura do aumento do desempenho às custas do trabalho e saúde das pessoas, que devem estar sempre preparadas para apresentar a melhor performance.

Portanto, se quisermos ser capazes de falar sobre profissionalismo, precisamos ter certeza do significado que damos ao termo – evidentemente parte da ressignificação de profissionalismo nos textos gerenciais baseia-se na esperança de que não vamos perceber que o seu significado e a forma como é praticado são diferentes daquilo que significava e da forma como era praticado antes. Os principais pontos dessa diferença, ou pelo menos dois deles, são: primeiro, esses pós-profissionalismos se reduzem, em última instância, à obediência a regras geradas de forma exógena; e, segundo eles relegam o profissionalismo a uma forma de desempenho (performance), em que o que conta como prática profissional resume-se a satisfazer julgamentos fixos e impostos a partir de fora. (BALL, 2005, p. 542)

Tal modelo baseado na performance conquistada pelo desempenho individual das pessoas precisa ser amplamente discutido, pois visa introduzir um modelo de Estado responsável pela regulação e avaliação, cujas ações se traduzem em diversas experiências desenvolvidas pela gestão das escolas, as quais, em geral, ao invés de fortalecer a solidariedade e o trabalho coletivo, convencem as pessoas a competirem entre si no trabalho, pautada na prestação de contas e a responsabilização individual pelos insucessos e premiação pelos resultados considerados positivos.

A performatividade é alcançada mediante a construção e publicação de informações e de indicadores, além de outras realizações e materiais institucionais de caráter promocional, como mecanismos para estimular, julgar e comparar profissionais em termos de resultados: a tendência para nomear, diferenciar e classificar. (BALL, 2005, p. 544)

A avaliação da performance das pessoas é transformada em evidências para a definição de políticas educacionais, marcando fortemente a concepção gerencialista, a qual tem o papel de inculcar tais “verdades” naturalizadas na vida dos/as trabalhadores/as, que, aliás, não mais se sentem eficientes e produtivos.

A performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança. Os desempenhos de sujeitos individuais ou de organizações servem de parâmetros de produtividade ou de resultado, ou servem ainda como demonstrações de “qualidade” ou “momentos” de promoção ou inspeção. Eles significam ou representam merecimento, qualidade ou valor de um indivíduo ou organização dentro de uma área de julgamento [...] (BALL, 2005, p. 543)



Dica

Para melhor compreender o significado dos termos performatividade, profissionalismo e gerencialismo, é importante ler o artigo completo, intitulado **Profissionalismo, Gerencialismo E Performatividade**, de STEPHEN J. BALL. Segue o link:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/?format=pdf>

A forma de avaliar as pessoas a partir da ideia de que é preciso incentivar a competição e as leis do mercado, nos leva novamente a interface da avaliação de desempenho com a questão da privatização, mercantilização e terceirização. Isso indica que não se pode pensar isoladamente a avaliação de desempenho na gestão de pessoas, pois estaríamos diante de formas de gestão escolar pautadas na reinvenção do taylorismo e fordismo, violentos na perspectiva dos/as trabalhadores/as, pois pautam-se no mérito e na responsabilização individual, quando na verdade somente é possível cumprir o papel da instituição escolar com o fortalecimento do trabalho coletivo e do compromisso de todos/as com os propósitos da escola.



Resumo

Como você avalia os temas discutidos nesta seção? O nosso objetivo foi visitar o conceito de gestão de pessoas a partir das especificidades da instituição escolar. Para tanto, defendemos que é preciso articular uma compreensão crítica dos desafios da gestão de pessoas na escola e as disputas pela ampliação do sentido público da educação, da luta sobre os prejuízos que temos enfrentado com o fenômeno da privatização e da terceirização nas escolas, bem como, a necessidade de refletir sobre quais valores ganhamos e perdemos no processo cultural de institucionalização da avaliação de desempenho.

Portanto, nunca é demais relembrar: escola não é fábrica, tampouco empresa! Precisamos pensar a gestão de pessoas contextualizada com os desafios da escola e importancia do seu papel na garantia dos direito à educação!



Imagem: Google

Unidade Temática II - Gestão com os Profissionais da Educação e Comunidade Escolar

A reciprocidade e as marcas das constantes e complexas interações cotidianas de trabalho orientam às pessoas no contexto educativo da escola, bem como definem, em grande medida, a cultura e a dinâmica escolar. Por sua vez, o papel e a importância das pessoas, sejam elas profissionais da educação, estudantes e suas famílias, precisam ser permanentemente problematizadas e ressignificadas, a partir de uma necessidade constante de permanente aprendizado.

[...] As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas. Elas são chamadas de **funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários** quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de **recursos humanos, colaboradores, associados**, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda **talento humano, capital humano, capital intelectual** se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Muitas organizações ainda classificam seus funcionários em **mensalistas e horistas** para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente. Outras ainda comentem o absurdo de chamá-los de **mão-de-obra direta ou indireta**. E outras vão mais além: chamam-nos de **pessoal produtivo e improdutivo**. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente o papel e o valor que elas atribuem às pessoas. O que você acha disso? (CHIAVENATO, 2010, p. 5, grifo nosso).

Sem dúvida, a pergunta que Chiavenato (2010) traz, ao final do fragmento do texto anterior, indica que é preciso considerar a relação entre as funções desempenhadas pelas pessoas e o processo de precarização e intensificação do trabalho também muito naturalizado no campo da educação.



Comentário

Como as pessoas são nomeadas nas escolas? Todos têm nome? Como são tratadas as pessoas a depender da forma de contrato de trabalho que possuem?

Como ocorre a convivência entre os profissionais concursados e os profissionais que são contratados em regimes de contrato temporário. É comum, infelizmente, denominar as pessoas que não são concursadas de funcionários terceirizados. Cabe perguntar como essas pessoas são acolhidas nas escolas e, principalmente, discutir de que maneira o avanço da terceirização impacta na gestão de pessoas nas escolas.

Quando pensamos na escola e na forma como nomeamos os profissionais da educação e também os estudantes, é importante observar a repercussão da nossa concepção de educação e qual o papel atribuído por nós à escola na nossa sociedade. Só para citar um exemplo, os estudantes são vistos sob óticas diferentes, ora como sujeitos de direito, ora como clientes, e isso faz toda diferença na atitude das pessoas que trabalham na escola em relação ao papel da escola.

É preciso, portanto, promover uma Educação Humanizada, pois é pelo fator humano (em suas generalidades ou singularidades) que a educação conseguirá reivindicar o seu legado e a sua importância na consciência coletiva, tão maltratada pela desinformação, pelas polarizações políticas e por uma espécie de niilismo genocida: a redução (em massa) do Outro até a sua morte física, simbólica, histórica. Humanizar a educação supõe contemplar, de múltiplas maneiras, tudo o que compõe o complexo/incompleto/contraditório ser humano; significa educar o nosso olhar para a diversidade, para o todo e a parte que compõem o planeta Terra, para a identidade, a alteridade, a empatia, o respeito, o diálogo [...]. (SILVA, 2020, n.p)



Dica

Para ler o texto completo, acesse o acervo digital Le Monde Diplomatique Brasil

<https://diplomatique.org.br/um-novo-paradigma-de-consciencia-social-para-o-brasil/>

O nosso interesse em contribuir com a reflexão sobre os desafios de uma escola humanizada, implica em mudanças e transformações conceituais na gestão de pessoas. As experiências de aprendizagem de todas as pessoas que constroem o dia a dia das instituições educativas, nos levou a antecipar, nesta discussão introdutória, a questão da subjetividade. Tal discussão leva-se em consideração aspectos fundamentais, a exemplo da contribuição dos estudos das Ciências Humanas, em especial, da Psicologia Social, da Sociologia das Organizações, da Antropologia, procurando incorporar as contribuições dos estudos culturais, a crítica ao tipo de sociedade que vivemos, o desenvolvimento das emoções, valores, emoções, etc.

[...] A subjetividade permite ampliar o nosso conhecimento da atividade gerencial, não considerando os seres humanos como objetos e não reduzindo suas relações somente à esfera da propriedade e da posse. Objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos. Consequentemente, gestores são, cada vez mais, desafiados a atuar de forma reflexiva, sensível e consciente para liderarem com pessoas e com as sutilezas de suas relações num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade, pela fragilidade, pela efemeridade e por variadas contradições. (VERGARA e DAVEL, 2006, p. 305-306)

Diante dos aprendizados da lida com a subjetividade na gestão de pessoas, trouxe o quadro abaixo para incorporar em nossas mentes e corações dimensões que devem ser conhecidas pelos/as gestores/as escolares de modo intencional, no momento de elaborar, ou mesmo revisar, seus planos de gestão. O quadro, abaixo, é muito interessante e faz parte de um estudo que aborda a dimensão subjetiva das pessoas, em um estudo de fôlego, o qual originou diversos artigos, escrito por vários pesquisadores, no interior da publicação “Gestão com Pessoas e Subjetividade”.

Dimensões	Competências e Sensibilidades para:
Transgressão e risco	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e sustentar uma estrutura institucionalizada de trabalho que articule e possibilite o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo e, ao mesmo tempo; • Ser permeável a comportamentos desejosos de correr riscos para inovar, transformar e renovar a ordem dessa mesma estrutura; • Administrar o estado permanente de tensões entre a estabilidade e a transgressão, utilizando-se de estratégias, às vezes, de intervenção e às vezes de abstenção;
Conhecimento, comunicação e poder	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar as formas de expressão de pensamentos das pessoas, no plano individual, coletivo ou organizacional; • Identificar as estruturas, processos e estilos cognitivos de comunicação entre as pessoas quando lideram, provocam a motivação, avaliam, negociam, decidem; • Observar como tais estruturas, processos e estilos de conhecimento refletem e constituem relações de poder com base em atividades e regras de classificação, de ordenação, distribuição e procedimentos; • Estimular uma comunicação entre as pessoas baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas;
Interioridade, prazer, emoção e gênero*	<ul style="list-style-type: none"> • Observar como as pessoas se identificam, idealizam e projetam desejos e sentimentos na concepção e desempenho de atividades; • Expressar e respeitar que os outros expressem emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia-a-dia de trabalho; • Identificar, respeitar e aprimorar as referências masculinas e femininas veiculadas pelas pessoas;
Relações amorosas e familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a atuação profissional das pessoas, considerando os aspectos da vida amorosa e da vida familiar; • Conscientizar-se e questionar práticas e discursos que superficializam, amedrontam e excluem processos, atividades e pessoas desnecessariamente;
Cultura brasileira e estrangeira	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e questionar condutas estrangeiristas e segregadoras com relação a processos, atividades e pessoas; • Identificar e incentivar comportamentos brasileiros e estrangeiros que possibilitem a criatividade, a inovação e a cooperação entre as pessoas.

Tabela 01: Gestão com Pessoas Orientada pela Subjetividade

Fonte: VERGARA, Sylvia Constant e DAVEL, Eduardo (ORG). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2006, p. 311.



Comentário

Atenção! Sugerimos uma atualização da dimensão “Interioridade, prazer, emoção e gênero*”, tendo em vista a importância de considerar as diversas formas de orientação sexual que constituem a diversidade de experiências que constituem cada um. Além disso, consideramos também incluir o respeito à diversidade etnorracial, a superação de preconceitos geracionais e também o capacitismo, temas que serão abordados no último tópico do nosso ebook.

O quadro anterior, revela diversas dimensões que compõem a subjetividade das pessoas, nos levando a superar as limitações das ações promovidas pelo antigo setor de Recursos Humanos, no início das primeiras contribuições da Administração, as quais, eram pautadas, como era de se esperar, por uma visão positivista e funcionalista, que marcou também a Ciência de um modo geral.

Diante do conteúdo apresentado, até o momento, considero importante não demorar mais para introduzir a reflexão sobre quem são de fato as pessoas que convivem na escola e quais relações atravessam sua convivência. Para tanto, é importante frisar que a luta pelo reconhecimento dos funcionários como educadores no interior das escolas teve início na década de 1990, após a unificação dos trabalhadores da educação básica na Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE).



Dica

Para saber mais sobre a luta pelo reconhecimento e valorização dos funcionários das escolas, acesse o texto completo da CNTE, publicado em 7 de agosto de 1999, intitulado: A trajetória e os desafios da profissionalização dos funcionários de escola.

https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/profissionalizacao_funcionarios_escola.pdf

A CNTE é uma entidade presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, a qual representa os profissionais da educação básica das redes públicas estaduais e municipais.

Sobre o reconhecimento dos funcionários como profissionais da educação, em uma das edições do ano de 2009, a Revista Retratos da Escola, periódico mantido pela CNTE de ampla circulação nacional, apresentou um dossiê para discutir as especificidades dos funcionários

das escolas. No editorial, intitulado “Funcionário de escola: Identidade, conquistas e o futuro”, Dourado (2009) apresenta a história e a luta dessas pessoas na construção de sua identidade e em busca de profissionalização.

 **Dica**

Conheça as publicações e notícias da CNTE clicando em:
<https://cnte.org.br/index.php/menu/institucional/cnte>



Figura 3: Logotipo do site da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE).
 Fonte: <https://cnte.org.br/index.php/menu/institucional/cnte>



Figura 4: Print da página institucional do site da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE). Fonte: <https://cnte.org.br/index.php/menu/institucional/cnte>

Não por acaso, o ano de 2009 é um marco para da discussão e aprovação da Lei 12.014 de 6 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009), que alterou o conteúdo do Art. 61, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996), que define quem são os profissionais da educação, visto que a mobilização em torno das discussões sobre a qualidade social da educação implicou na necessidade de visibilizar o papel dos funcionários das escolas.

Na prática, esse processo é registrado pelos sindicatos, mas nos chama a atenção a pouca existência de estudos na literatura acadêmica que tratem dos profissionais não docentes que atuam nas escolas. Esse fato também é destacado por Brzenzinski e Vieira (2018), a partir de questões importantes que mobilizam no artigo intitulado “Políticas de Formação de Profissionais da Educação; funcionários da educação básica e a LDB/1996 vinte anos”:

A escassez de estudos acadêmicos sobre estes profissionais parece indicar a necessidade de construção de referenciais capazes de abrangê-los como parte do conjunto de protagonistas que se ocupam da organização e da dinâmica escolar, essencialmente educativas. Para tanto, indaga-se: Essa “natureza” da escola como espaço educativo inclui conhecimentos, saberes e fazeres dos funcionários? Professores e pedagogos têm objetivos que podem ser compartilhados com outros profissionais? A gestão democrática exerce influência sobre essa relação? (BRZENZINSKI E VIEIRA, 2018, p. 132)

O conceito de profissionais da educação leva em consideração a necessidade de pensar a formação, as condições de trabalho, a carreira e a organização sindical dos porteiros/as, merendeiras, auxiliar de serviços gerais, secretárias, entre outros, assim como se faz importante pensar a formação dos coordenadores pedagógicos, dos professores e gestores escolares.

O reconhecimento da luta pela valorização, formação, concurso público, carreira e remuneração dos profissionais da educação deve fazer parte das ações voltadas para a gestão de pessoas nas escolas, assim como um olhar direcionado para a formação e habilitação deles/as, ou seja, a formação em serviço e elevação da escolarização dos porteiros, merendeiras, auxiliares de serviços gerais, entre outros, precisa tornar-se prioridade, já que muitos desses profissionais ainda não se enquadram nos critérios estabelecidos no conteúdo da Lei 12014/2009 (Brasil, 2009).

A Lei 12014/2009, modificou o Art. 61 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/1996), e representa uma conquista, visto que “[...] não apenas introduziu o segmento dos funcionários da educação como corrigiu omissão histórica em relação aos outros profissionais.” (Brzenzinski e Vieira, 2018, p. 144).



Comentário

Acesse a versão atualizada da LDBEN 9394/1996 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm e observe a alteração na redação do seu Art. 61 (Lei nº 12.014, de 2009), a qual teve como finalidade discriminar as categorias de trabalhadores que são consideradas profissionais da educação.

No Art. 61 da LDB 9394/1996, consideram-se profissionais da educação escolar básica as pessoas que estão em efetivo exercício e são formadas em cursos reconhecidos.

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

A discussão, portanto, de como o segmento deve ser denominado se coloca como um importante debate em um momento de afirmação da **identidade** e **formação** deste profissional da educação. A decisão é política e apesar da conquista no quadro normativo legal brasileiro, a situação dos profissionais da educação não tem significado os avanços esperados nas realidades da maioria das escolas, situação agravada com o avanço do processo de terceirização e privatização da educação, anteriormente discutido, pois muitos possuem contratos precários de trabalho. Portanto, essa discussão deve ocupar centralidade na política de gestão de pessoas nas escolas.



Dica

Conheça um pouco mais de uma das experiências pioneiras na formação de funcionários da escola, o projeto Arara Azul, desenvolvido pelo sindicato dos trabalhadores em educação do Mato Grosso (Sintep/MT), e também um pouco de um projeto, atualmente desativado, que foi desenvolvido ineditamente pelo MEC, clicando aqui.

https://sintep.org.br/sintep/Utilidades/view_artigos/vamos-ofertar-cursos-tecnicos-para-funcionarios-da-educacao/i:1129

Para aprofundamento da discussão sobre os funcionários da educação é importante conhecer as ideias do professor João Monlevade é Sociólogo, Mestre em Administração Escolar e Doutor em Educação. Compartilhamos o conteúdo de uma entrevista concedida por ele à CNTE, em 2016, após realizar uma palestra durante o Encontro Internacional de Funcionários/as da Educação da CNTE e IEAL (Internacional da Educação para América Latina):

1. A CNTE é pioneira na unificação da luta pelos direitos de docentes e demais funcionários da educação. A entidade tem avançado, mas ainda enfrenta desafios. Na sua visão, qual o maior desafio dos sindicatos para incorporar os funcionários e dar visibilidade à categoria?

João Monlevade: Realmente existem muitas dificuldades, de um lado e do outro. De um lado, existe uma cultura de cinco séculos que faz com que haja uma mentalidade que dispensa a formação e a valorização de pessoas que foram escravas durante 350 anos. Do outro lado falta, por parte da categoria, um maior empenho em se aproveitar dos cursos profissionais hoje oferecidos. Em outras palavras, quem termina o ensino fundamental hoje, quem está na Educação de Jovens e Adultos, precisa reivindicar firme uma profissionalização nas quatro habilitações e nas outras quatro que estão sendo propostas agora para motorista de transporte escolar, auxiliares de creche, pessoal da jornada integral e também para os cuidadores de pessoas com deficiência.

2. Qual nomenclatura você defende para identificar os funcionários, profissionais, técnicos e administrativos da educação? Por quê?

João Monlevade: No momento não defendo nenhuma porque estamos ainda num processo em que há, ao mesmo tempo, encontros e desencontros. Não sei se vocês têm conhecimento, que a palavra professor é unanimidade no Brasil, mas quando se chega na França tem “le professeur” no curso superior e “la instituteur” e “institutrice” na educação básica, e por aí vai: “maestro” no espanhol e “profesor”. A nomenclatura é consequência de um processo histórico de identidade, e a identidade dos funcionários ainda não está completamente acabada, aliás acho que nunca estará, mas de qualquer maneira não está num estágio em que a gente fique disputando nomes, quando existem na sociedade nomes consagrados. Por exemplo, a palavra “merendeira” está muito mais no dicionário do que a expressão “técnico de alimentação escolar” que vai aparecer no diploma e que é apenas uma habilitação acadêmica, mas que não corresponde nem à função social e nem à nomenclatura dos planos de carreira. Então, como estamos no meio do caminho, o importante é por fogo na luta, aumentar a autoestima do pessoal e cultivar as competências para que eles e elas se afirmem e algum dia possam ter um nome que os agrade.

3. A terceirização e a instalação das Organizações Sociais (OS) são ameaças que a educação pública sofre atualmente. Como enfrentá-las?

João Monlevade: Isso foi um ótimo aprendizado aqui no nosso encontro. Duas pessoas fizeram colocações muito lúcidas sobre o fenômeno da terceirização e eu tentei resumir falando em “colchão econômico” e “colchão político” para superar, de forma falsa, os conflitos do capital e os conflitos da luta de classe. Então se terceiriza, por exemplo, para evitar que haja maiores investimentos e despesas e, principalmente, investimentos crescentes nos planos de carreira, pois a cada vez que o terceirizado tem sua carteira assinada por uma nova empresa ele volta a ganhar o salário-mínimo, enquanto que alguém que está num plano de carreira vai ter um aumento substancial e uma progressão que vai necessitar de recursos para o fator trabalho e enfraquece o capital. Do outro lado, como denunciou, com muita clareza, a Josefa uma senhora simples que sofre na pele esse fenômeno: os políticos no Distrito Federal e não só lá, fundam empresas de terceirização para ter “curral eleitoral”. Eu conheço pessoas no Brasil, e acredito que não é segredo para ninguém, que tiveram que ser estupradas por dono de empresa de terceirização para continuarem empregadas como funcionárias dessas empresas. Então ela vende seu corpo para poder ganhar o pão que deveria conquistar com o ingresso numa carreira através de concurso público. Essa questão política só se vence pela luta da organização sindical, e a CNTE está de parabéns porque esse nome é muito bacana – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação – isso nos une, professores, funcionário e todos nós.

4. Que mensagem gostaria de deixar aos participantes deste encontro?

João Monlevade: São duas mensagens bem práticas, a primeira na linha de organização, para que as pessoas cobrem o funcionamento das coordenações estaduais do Profucionário que é, no momento, o programa chefe de sua profissionalização. A outra é uma mensagem simbólica, porque os funcionários são invisíveis, subalternos, indefinidos, marginalizados e temos que utilizar simbolismos fortes e um deles é a questão da nomenclatura das escolas. Vamos lutar para eleger o nome das próximas escolas do nosso município alternando nomes de professores/as e funcionários/as, isso talvez mude a cultura, apresse a mudança e os funcionários passem a ser realmente protagonistas não só na sua escola como na própria sociedade.

Fonte: <https://www.cnte.org.br/index.php/menu/comunicacao/posts/noticias/70532-entrevista-joao-monlevade-fala-sobre-o-reconhecimento-dos-profissionais-de-educacao>

Sobre os profissionais não-docentes, portanto, o gestor/a escolar precisa considerar quem eles/as são, suas aspirações, a escolarização, os anos de experiência em escolas, o tipo de contrato de trabalho, qual foi a última vez que participou de cursos, palestras de formação continuada, entre outros. Esse perfil é importante para ampliar o cuidado com a gestão dessas pessoas de modo a melhor dialogar e mediar formas de atuação mais afinadas com suas subjetividades e com o papel e função social e pedagógica da escola. Quem são estas pessoas que atuam na escola? Tais profissionais se reconhecem como profissionais da educação? É importante que a gestão escolar promova esse tipo de discussão com vistas ao fortalecimento da identidade e valorização dos funcionários, pois junto com os professores são fundamentais para que a escola funcione cada vez melhor no cumprimento do direito à educação de todas as crianças, jovens, adultos e idosos que frequentam a escola – os estudantes.

Em relação aos docentes a literatura educacional sobre a docência é abundante. Discute-se a identidade, formação e valorização dos professores. Só para se ter uma ideia, o Grupo de Trabalho Formação de Professores (GT 08) da Associação Nacional de Pesquisa em Educação (ANPED) é um dos mais procurados para divulgação e intercâmbio de pesquisas. Arrisco-me a afirmar que não há um evento ou congresso da área educacional, seja no campo do currículo, da didática, da avaliação da formulação e implementação de políticas públicas, em que os debates sobre a importância dos professores não ocupem um espaço de centralidade. Portanto, o desafio é sistematizar essa produção, de modo a favorecer a realização do trabalho docente no interior das escolas e uma melhor compreensão do que vêm a ser a docência, visto que ela deve ser

[...] compreendida como uma forma particular de trabalho sobre o humano, ou seja, uma atividade em que o trabalhador se dedica aos seu “objeto” de trabalho, que é justamente um outro ser humano, no modo fundamental da interação humana. Podemos chamar de interativo esse trabalho sobre e com outrem. (TARDIF, e LESSARD, 2014 p. 8-9)

É importante que o gestor/a escolar tenha a compreensão de que a docência é um trabalho de interações humanas, pois um bom entendimento do que é a docência nos parece o caminho possível para conhecer os limites e as possibilidades de atuação dos docentes e dos profissionais da educação nas escolas. O trabalho docente ocupa lugar de destaque na escola, no entanto, não se observa com o mesmo grau de importância ações voltadas para a valorização desse profissional. A construção e defesa de um clima de cooperação real para que a atividade docente possa se desenvolver da melhor forma possível na escola, sem que isto signifique disputas que desconsiderem também que todos/as os/as trabalhadores/as da escola são importantes, é um enorme desafio a ser superado.

Sobre os estudantes e suas famílias o/a gestor/a não pode apenas considerar as pessoas que trabalham na escola em um plano intencional de desenvolvimento na área da gestão de pessoas. Esta é a especificidade do tipo de trabalho que é desenvolvido pela escola, ao qual

tanto chamo a atenção desde o início do ebook, já que tanto os profissionais da educação, docentes e não docentes, são os trabalhadores/as, mas estes/as trabalhadores/as só realizam o seu trabalho em interação com os estudantes e tendo como finalidade contribuir com a formação e elevação do processo de escolarização deles. A *peessoa-estudante* não possui vínculo de trabalho com a escola, mas pode-se afirmar que eles/as desenvolvem no interior das instituições um ofício, pois é responsável pelo trabalho escolar. Todo estudante desenvolve o trabalho escolar, de diferentes maneiras e atribuem a este trabalho significados também distintos, Perrenoud (1995) nos provoca a problematizar este trabalho desenvolvido pelo estudante no seio de uma cultura escolar. Nada ocorre na escola, sem que se tenha em vista o aperfeiçoamento dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos estudantes e, nesse sentido posso concluir que se trata de uma falha grave não acolher essa discussão em proposta transformadora e colaborativa de gestão de pessoas na escola.



Comentário

Philippe Perrenoud publicou em 1995 uma obra muito interessante intitulada “Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar”, pela Editora Porto. Vale a pena dedicar-se a esta discussão mais demoradamente, em outro momento.

Dessa maneira, toda a comunidade escolar precisa envolver-se na gestão de pessoas, somente assim todos/as poderão reconhecer as lutas por melhores condições de trabalho dos profissionais da educação, independente do vínculo e tipo de contrato estabelecido, tempo de experiência e carreira, como suas, e todos/as também terão capacidade para ouvir verdadeiramente os estudantes, quando nos dão pistas de que os processos educativos estão indo bem ou mal.

*Todos os dias
Tomo conta de mim,
E o espelho adverte
Que o outro sou eu.
Todos os dias
De mim tomo conta,
E o tempo diverso
Resulta de mim.*

O poema “Todos os Dias”, de Damário da Cruz, nos inspira a arriscar dizer que ninguém pode deixar de participar da gestão de pessoas da escola. Não sei se todos conhecem o

livro *Políticas Educacionais: questões e dilemas*, organizado por Stephen J. Ball e Jefferson Mainardes, apesar da obra ser toda ela interessante, destaco para nossa reflexão o capítulo 8, de Sharon Gewirtz e o próprio Stephen Ball, pois é importante situar em qual perspectiva o/a gestor/a irá pensar as pessoas a depender da maneira de organizar a gestão escolar.

Gewirtz e Ball (2011) exploram o caso de uma escola situada em um bairro popular de Londres para problematizar dois modelos de discursos sobre a gestão escolar, a gestão voltada para o “Bem-estar Social” e a gestão afinada com os princípios do “novo gerencialismo”, muito embora é importante considerar que não se trata de tipos “puros” a serem encontrados nas realidades das escolas, que aliás, são muito mais complexas e abrigam aproximações entre esses modelos e outras formas discursivas de gestão que podem não se enquadrar em ambos.

Compartilho, a seguir, um quadro em que os referidos autores apresentam as principais características dos dois modelos de que maneira a gestão de pessoas assume contornos particulares, considerado o debate anterior que fizemos sobre pensar a gestão de pessoas considerando toda a comunidade escolar, com suas idiossincrasias:

Bem-estar social (welfarism)	Novo gerencialismo
Sistema de valores voltado ao serviço público	Sistema de valores orientado ao cliente
Decisões guiadas pelo comprometimento com “padrões profissionais” e valores, tais como: igualdade, assistência, justiça social	Decisões instrumentalistas guiadas pela eficiência, custo-eficácia, busca por competitividade
Ênfase nas relações coletivas com os funcionários – por meio dos sindicatos	Ênfase nas relações individuais mediante marginalização dos sindicatos e de novas técnicas gerenciais, tais como gerência da qualidade total (GQT) e gerência de recursos humanos (GRH)
Consultiva	Autoritária
Racionalidade substantiva	Racionalidade técnica
Cooperação	Competição
Gerentes socializados dentro da área e valores específicos do setor de bem-estar social: educação, saúde, assistência social	Gerentes socializados genericamente, i.e., dentro da área dos valores da “gerência”

Tabela 02: Principais Características do Bem-Estar Social Welfarism e do Novo Gerencialismo

Fonte: GEWIRTZ, Sharon; BALL, Stephen J. Do modelo de gestão do ‘Bem-Estar Social’ ao “novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. In: BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs.). *Políticas Educacionais: questões e dilemas*. 2011, p. 200.

Na experiência de pesquisa de GEWIRTZ e BALL (2011), eles descrevem o perfil de atuação de dois gestores escolares, no qual é possível identificar as principais marcas da gestão e implicações para a reflexão proposta neste e-book sobre a gestão de pessoas.

Fiz um resumo do perfil de atuação dos gestores pesquisados, por Gewirtz e Ball (2011, p.203-216), na escola Beatrice Webb, para que possamos pensar sobre as pessoas diante dos modelos de gestão voltadas para o bem-estar e para o gerencialismo:

A gestora Susannah English, comprometida com os ideais do bem-estar social que veem a educação como ferramenta de transformação social, na qual os principais objetivos da escola eram proporcionar desenvolvimento pessoal e social, incentivar as crianças a ver o mundo com olhos críticos com a intenção de torná-lo um lugar melhor e garantir que as crianças alcançassem padrões elevados educacionais, mas sem uma preocupação com a racionalidade instrumental. Preocupada com as relações humanas, com o desequilíbrio de classe e gênero, comprometida com modos de gestão consultivos e não hierárquicos. Os valores que assumiu como fundamentais, distanciou a gestão de Susannah aos valores empresariais e das práticas do novo gerencialismo. No entanto, como vivenciou uma forte oposição dos docentes, os quais a maioria do gênero masculino, embora militantes e oriundos da classe trabalhadora, tendiam a ser conservadores nas práticas e crenças pedagógicas, as suas decisões eram recebidas como autoritárias. Os docentes interpretavam as práticas de Susannah como sendo a favor dos estudantes. Além disso, a gestora Susannah mostrou-se resistente ao modelo de “chefia-executiva” a qual impunha aos gestores a responsabilidade em lidar com o financeiro, instalações da escola, contratação e demissão de professores e funcionários e propaganda/marketing da escola na atração de novos alunos, revelando práticas nem sempre bem-sucedidas, aumentando, assim, o tensionamento e as dificuldades na gestão da escola, ocasionando sua renúncia ao cargo.

O gestor Jones, com a renúncia da gestora Susannah, assumiu a gestão da escola numa perspectiva visionária e apaixonada. Seu objetivo era centrar foco na melhoria do desempenho dos alunos, numa perspectiva mais afinada com a racionalidade instrumental de ensino e aprendizagem. Jonas, procurando resolver o problema do orçamento, apesar de sentir-se desconfortável, providenciou a aposentadoria de um bom professor, que tinha um custo alto por ser mais antigo no quadro docente, algo que a gestora anterior não o fez. Para aumentar o número de alunos, atraindo estudantes da “classe média” instituiu o uniforme escolar para passar uma ideia de disciplina. Além disso, operacionalizou uma reforma no gabinete, o qual consistiu em um deslocamento para uma área menos acessível aos estudantes, pais e equipe da escola, com um estilo formal e uma sala de reunião anexa. Jones, ao dialogar em reuniões diferentes com os docentes e funcionários, por exemplo, utilizava-se de discursos voltados para a igualdade de oportunidades e direitos e discursos afinados com o mercado, a gestão organizacional e financeira. Ao que parecia ele ainda era influenciado por discursos do Bem-Estar Social e estava convencido de que as propostas advindas do gerencialismo lhe ajudaria com o compromisso que tinha em oferecer uma boa educação aos estudantes da classe trabalhadora. Assim, como a gestora Sussannah, também estava preocupado com o desequilíbrio de gênero da equipe administrativa e o relacionamento entre direção, professores e alunos.

Após a leitura dos resumos, é possível refletir sobre a prática de gestores/as que conhecemos. A questão-chave é pensar quais as dificuldades observadas na prática dos/as gestores/as nas escolas da rede de ensino em que você trabalha e propor sugestões para melhoria da gestão de pessoas nas escolas.

Há vários aspectos desafiadores que dizem respeito ao dia a dia da gestão de pessoas que podemos pensar, a partir de situações-problema da realidade das escolas, mais adiante, destacamos três tópicos com o objetivo de provocar questionamentos e nos fazer pensar sobre outros temas igualmente relevantes e intimamente relacionados.

2.1 Desafios no Processo de Escolha de Gestores/as Escolares



Reflexão

Você já pensou nas repercussões do processo eleitoral na escola? A eleição de gestores/as e conselhos escolares são processos importantes de vivência democrática, pois asseguram o direito à participação das pessoas com resultados positivos para a escola, que respeita o quadro normativo legal, o qual define a gestão democrática das escolas, como princípio.

A gestão das escolas prepara a instituição para vivenciar e aprender com a vivência do exercício democrático que irá legitimar um colega a exercer o cargo de gestor/a da escola? Como ocorre o clima eleitoral quando há disputas pelo cargo? Como as pessoas se comportam após o resultado da eleição? Como o/a gestor/a eleito/a se comporta com as pessoas que votaram ou não nele? Como ficou o clima da escola antes, durante e após o processo eleitoral?

Muitas questões, cujas respostas não são nada simples. Esse processo de vivência democrática não deve ser tratado como menor ou como se fosse óbvio como as pessoas devem se comportar diante do desafio de escolher o representante que será o/a responsável pela gestão escolar. Certamente o/a gestor/a precisará cuidar desse processo, que faz parte da especificidade da gestão de pessoas na escola pública, para fortalecer a gestão democrática e incentivar e valorizar a participação da comunidade escolar.



Comentário

Lembre-se do fortalecimento da gestão democrática nas escolas é fundamental e está previsto na meta 19 do Plano Nacional da Educação. A eleição de gestores/as escolares, ao lado da participação dos profissionais da educação e de toda comunidade escolar no projeto pedagógico da escola, em grêmios, conselhos, fóruns é responsabilidade de todos/as!

2.2 Rede de Comunicação entre as Pessoas

A elaboração de projetos comuns no interior das escolas, pautados em princípios democráticos construídos com as pessoas, devem ter como horizonte a transparência na circulação de informações. O que fazer para aperfeiçoar os processos de comunicação entre a comunidade escolar? Além do antigo e bom recurso “olho no olho” no dia a dia da escola e em momentos previamente planejados com regularidade, tais como, reuniões, encontros, oficinas, reuniões, seminários, é necessário dialogar também sobre os usos e finalidades das principais ferramentas de comunicação utilizadas (e-mails, mensagens instantâneas, ligações etc.) e, principalmente, o que as pessoas acham delas.



Sessão pipoca

Vejam os trechos de um espetáculo, de Daniel Almeida, no qual ele trata, com imaginação e humor, do funcionamento de grupos de WhatsApp da escola:

https://www.youtube.com/watch?v=N_XNwhPOYIg



Reflexão

Você participa de grupos de WhatsApp com pessoas da escola? Quem participa? Há regras nesses grupos? Como ocorrem? As mensagens respeitam o horário de descanso das pessoas? Como distinguir as mensagens “oficiais” das mensagens “informais”? Além dos grupos de trocas de mensagens instantâneas há outras formas de comunicação? Há regras construídas por todos/as? Todos participam desses espaços? Há momentos de comunicação presencial sistemáticas? Com qual frequência?

O aperfeiçoamento da comunicação é uma tarefa fundamental a ser feita pela gestão escolar com as pessoas. Ela é feita por meio de canais de comunicação internos, envolvendo os professores, profissionais da educação e estudantes, e canais de comunicação externos, voltados para interação entre a comunidade escolar e as famílias e comunidade.

Levando-se em consideração situações-problematizadoras, tais como o fizemos com a eleição para gestor/a e formas de comunicação na escola, pode-se exercitar tecer questões para diversos temas relevantes, a exemplo, das relações interpessoais, da organização das confraternizações, de

quais e porquê determinadas datas são ou não comemoradas pela escola, que tipo de apoio uma pessoa da comunidade escolar que está passando por desafios de ordem pessoal é acolhida, entre tantas outras situações em que todos que conhecem de perto porque as vivenciam e juntos/as podem criticá-las para dar lugar a novas maneiras de organizá-las em benefício da saúde e bem estar das pessoas, minimizando situações de conflito, algo a ser discutido mais adiante.

2.3 Precisamos Falar de Saúde: Absenteísmo, Cumprimento de Carga Horária e Outros

Obviamente o absenteísmo docente tem muitas particularidades. No entanto, é preciso sinalizar que no âmbito da gestão de pessoas, tal qual discutido no decorrer do e-book, é preciso que os temas sejam tratados sem a maneira usual de fechar a discussão na relação da gestão com os docentes, pois obviamente as faltas, atrasos e saídas mais cedo podem ser protagonizados por todos/as, inclusive, pelo/a próprio/a gestor/a, profissionais da educação e estudantes. Assim, é preciso pensar junto as consequências individuais e coletivas do absenteísmo, bem como, os caminhos possíveis para encontrar soluções para o enfrentamento dessa questão.



Reflexão

De que maneira a gestão escolar lida cotidianamente com situações de falta, atrasos e saídas mais cedo dos docentes e funcionários? Os estudantes são assíduos? Qual o perfil das pessoas e as possíveis causas da infrequência? A gestão tem assegurado aos profissionais da educação e docentes da escola gozarem do período de férias, folgas, finais de semana, entre outros momentos de descanso? Há diferença no tratamento de situações semelhantes a depender dos vínculos de trabalho e tempo na escola (servidores, terceirizados, antigos, novos etc.)?

Mais uma vez, opto por apresentar questões instigantes a serem discutidas contextualmente pelas escolas. No entanto, vale um alerta, nos parece inócuo imaginar que o absenteísmo, cumprimento da carga horária de trabalho e saúde mental, das pessoas podem ser discutidos isoladamente pela escola, sem considerar os fenômenos econômicos, sociais e culturais a eles relacionados.

Para discutir a questão do absenteísmo Sá Mariz (2014) investigou em sua pesquisa de dissertação de mestrado, as estratégias utilizadas pela gestão de duas escolas em Minas Gerais para o enfrentamento do problema e, a partir da pesquisa, sugeriu a confecção de um Plano de Intervenção Educacional. De acordo com a referida autora,

Embora haja pesquisas que demonstrem as consequências do absenteísmo sobre o aprendizado dos estudantes (TAVARES et al., 2010), a literatura sobre o problema do absenteísmo docente nas escolas brasileiras ainda é escassa, o que torna o presente estudo ainda mais relevante, na medida em que aborda um problema de suma importância para os profissionais comprometidos com um processo realmente eficiente de ensino e aprendizagem. (SÁ Mariz, 2014, p. 15)



Comentário

É importante afirmar que não estamos tratando de afastamentos de licença médica, licença gestação, férias-prêmio, faltas injustificadas, luto, licença casamento e afastamento para prestar serviço ao TRE e o direito à greve, pois nestes casos é importante considerar a necessidade de um professor ou funcionário substituto e mesmo a reposição das horas remuneradas e não trabalhadas. No caso dos estudantes, eles também têm direito a 25% de faltas, muito embora ficamos imaginando os prejuízos no processo de aprendizagem de um número elevado de ausências, considerando que por lei precisamos cumprir 200 dias letivos e 800h.

A abordagem acerca do direito dos profissionais da educação de gozar de seu tempo de descanso e afastamentos legais é proposital, visto que cada vez mais se faz necessário discutir o fenômeno do absenteísmo juntamente com outros igualmente preocupantes, a exemplo, da precarização e intensificação das relações de trabalho. Parte-se do pressuposto de que a escola pode contribuir para o agravamento ou não de um fenômeno que abrange a sociedade de um modo geral e que tem sido bem definido nas ideias do filósofo sul-coreano Byung-Chul Han, o qual denomina “sociedade do cansaço”, título de uma de suas obras.

Entre as reflexões proporcionadas pelo ensaio de Chul Han (2015), destacamos, mais adiante, o trecho do capítulo 2, o qual apresenta o tipo de sociedade em que a escola contemporânea está inserida.

Trecho do livro: Han, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis, Vozes Editora, 2015, p. 14-15.

“A sociedade disciplinar de Foucault, feita de hospitais, asilos, presídios, quartéis e fábricas, não é mais a sociedade de hoje. Em seu lugar, há muito tempo, entrou uma outra sociedade, a saber, uma sociedade de academias de *fitness*, prédios de escritórios, bancos, aeroportos, shopping centers e laboratórios de genética. A sociedade do século XXI não é mais a sociedade disciplinar, mas uma sociedade de desempenho. Também seus habitantes não se chamam mais ‘sujeitos da obediência’, mas sujeitos de desempenho e produção. São empresários de si mesmos. Nesse sentido, aqueles muros das instituições disciplinares, que delimitam os espaços entre o normal e o anormal, se tornaram arcaicos. A analítica do poder de Foucault não pode descrever as modificações psíquicas e topológicas que se realizaram com a mudança da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho. Também aquele conceito da ‘sociedade de controle’ não dá mais conta de explicar aquela mudança. Ele contém sempre ainda muita negatividade. A sociedade disciplinar é uma sociedade da negatividade. É determinada pela negatividade da proibição. O verbo modal negativo que a domina é o não-ter-o-direito. Também ao dever inere uma negatividade, a negatividade da coerção. A sociedade de desempenho vai se desvinculando cada vez mais da negatividade. Justamente a desregulamentação crescente vai abolindo-a. O *poder* ilimitado é o verbo modal positivo da sociedade de desempenho. O plural coletivo da afirmação *Yes, we can* expressa precisamente o caráter de positividade da sociedade de desempenho. No lugar de proibição, mandamento ou lei, entram projeto, iniciativa e motivação. A sociedade disciplinar ainda está dominada pelo *não*. Sua negatividade gera loucos e delinquentes. A sociedade do desempenho, ao contrário, produz depressivos e fracassados. A mudança de paradigma da sociedade disciplinar para a sociedade de desempenho aponta para a continuidade de um nível. Já habita, naturalmente, o *inconsciente social*, o desejo de maximizar a produção. A partir de determinado ponto da produtividade, a técnica disciplinar ou o esquema negativo da proibição se choca rapidamente com seus limites. Para elevar a produtividade, o paradigma da disciplina é substituído pelo paradigma do desempenho ou pelo esquema positivo do poder, pois a partir de um determinado nível de produtividade, a negatividade da proibição tem um efeito de bloqueio, impedindo um maior crescimento. A positividade do poder é bem mais eficiente que a negatividade do dever. Assim o inconsciente social do dever troca de registro para o registro do poder. O sujeito de desempenho é mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência. O poder, porém, não cancela o dever. O sujeito de desempenho continua disciplinado. Ele tem atrás de si o estágio disciplinar. O poder eleva o nível de produtividade que é intencionado através da técnica disciplinar, o imperativo do dever. Mas, em relação à elevação da produtividade, não há qualquer ruptura; há apenas continuidade.

Assim, faz-se oportuno pensar nos fenômenos do mal-estar e adoecimento das pessoas em uma sociedade do cansaço na nossa sociedade, posto que: “O cansaço da sociedade do desempenho é um cansaço solitário, que atua individualizando e isolando.” (Han, 2015, p. 38). Portanto, o oposto disso é quando a gestão da escola trata os problemas coletivamente, envolvendo as pessoas em uma atmosfera que os faça problematizar as razões desse cansaço e de como é possível pensar novas formas de viver nessa sociedade que adocece a todos/as nós em alguma medida, o que inclui os/as gestores/as.

As interações humanas são o cerne do trabalho desenvolvido intensamente pelas escolas. Portanto, é preciso assegurar que este ambiente não seja uma fonte de adoecimento das pessoas, mas o contrário, um lugar para uma vivência saudável. Para Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde é definida como sendo “[...] um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades”.

Retomando a noção de saúde e bem-estar das pessoas na escola e suas implicações na gestão de pessoas, a revista de Saúde Pública, por exemplo, há um artigo muito interessante, que em alguma medida corrobora com as nossas reflexões. Nesse artigo, Segre e Ferraz (1997) problematizam o conceito de saúde da OMS nos questionando se não seria mais interessante pensarmos a partir da seguinte provocação que diz o seguinte: “saúde é um estado de razoável harmonia entre o sujeito e a sua própria realidade?”



Dica

Para ler o artigo e conhecer as referências em que os autores se baseiam para problematizar o conceito de Saúde da OMS, clique aqui.

<https://www.scielo.br/j/rsp/a/ztHNk9hRH3TJhh5fMgDFCFj/>

Muitos profissionais da educação estão adoecidos, tal constatação não pode ser ignorada. Estudos sobre o adoecimento nas escolas têm sido realizados. Em 2021, orientei uma dissertação de mestrado, de autoria de Fernanda Galvão Souza, a qual

troux importantes contribuições para o fenômeno do bem-estar e mal-estar docente ligados às condições de trabalho, conflitos e relações interpessoais entre os pares e saúde e adoecimento devido à intensificação do trabalho.



Dica

Para ler a dissertação completa de Fernanda Maria Galvão de Souza, intitulada, **O Mal-Estar Docente Na Educação Infantil** Estudo exploratório em um Centro Municipal de Educação Infantil de Salvador, Bahia, acesse o repositório da UFBA, no link:

https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/34211/1/DISSERTA_CAO%20DEFENDIDA%20SIGAA.pdf



Resumo

Como você avalia os temas discutidos nesta seção? O nosso objetivo foi discutir um projeto de gestão com pessoas, levando-se em consideração os desafios subjetivos enfrentados, do ponto de vista individual e coletivo, em busca por de identidade, reconhecimento e valorização dos profissionais da educação: docentes, merendeiras, agentes de portaria e secretaria, coordenação pedagógica, entre outros, bem como a importância de envolver a comunidade escolar, por meio dos estudantes e suas famílias, nesse projeto.

A gestão democrática e participativa nas escolas ocorre com as pessoas e não para as pessoas. Esse projeto se constrói juntos/as!



Imagem: Pexels

Unidade Temática II - A Formação de Pessoas Comprometidas com uma Escola Transformadora

São muitos os desafios da formação continuada de pessoas na escola. Aqui, destaca-se a necessidade de uma agenda formativa dos profissionais da educação com vista à construção de uma escola transformadora e comprometida com a aprendizagem de conteúdos significativos por parte de toda a comunidade escolar. Diante disso, proponho a revisita ao livro “Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática”, da autoria de um pesquisador muito conhecido nosso o prof. José Carlos Libâneo, no sentido de tecer reflexões sobre a responsabilidade do/a gestor/a com as pessoas, mediante as especificidades das instituições educacionais.



Dica

Se você não leu o livro “Organização e Gestão da Escola: teoria e prática”, de José Carlos Libâneo, recomendamos a leitura. A obra é destinada aos/as educadores/as que não podem apenas criticar as situações vivenciadas, pois precisam tomar decisões e orientar o rumo de mudanças para os processos que ocorrem no interior da escola e que precisam de aperfeiçoamento. A escola para este autor, perspectiva que também defendemos, é uma organização educativa que em tarefas sociais e éticas singulares, precisa se desenvolver a partir do aprofundamento da democracia.

De acordo com Libâneo (2013, p. 178), a tarefa da gestão na escola visa a:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).

Obviamente, há diversas produções acadêmicas voltadas para a compreensão do papel do/a gestor/a escolar, nas quais é possível ampliar as indicações apontadas por Libâneo (2013). No entanto, pode-se afirmar que entre estes trabalhos é comum identificar lacunas no que diz respeito às diversas ações que precisam ser levadas em consideração no tocante ao exercício da gestão escolar, a partir da autoridade que o Estado confere a este cargo (PARO, 2000).

No livro, “Por dentro da escola pública”, de Vitor Henrique Paro, outro pesquisador conhecido da área da gestão escolar, o qual teve como objetivo “examinar os problemas e perspectivas que se apresentam à participação da comunidade na gestão da escola pública” (PARO, 2000, p. 20), considera-se interessante, por exemplo, a leitura do primeiro capítulo “O bairro, a escola e as pessoas” (grifo nosso), pois é nele que o autor discorre acerca do papel e o perfil das pessoas que fazem parte da escola pesquisada.



Atividade

Confira o importante livro “Por dentro da escola pública”, de Vitor Paro. Durante a leitura, imagine o que seria preciso descrever para conhecermos os profissionais da educação e a comunidade escolar e ficarmos por “dentro da escola em que você atua como gestor/a”!

Por certo, no processo de construção de uma escola transformadora perpassa a compreensão de quem são e o que pensam as pessoas que fazem parte da instituição escolar, bem como a importância da **formação continuada** durante o exercício profissional de todos/as os profissionais da educação. A importância da formação extrapola a dimensão pessoal de quem deseja aperfeiçoar-se durante o exercício profissional, pois em uma escola torna-se fundamental enfatizar a dimensão coletiva da formação profissional de todas as pessoas que fazem parte da escola.



Reflexão

Se tomarmos como referência o nosso *currículo vitae* e o de nossos colegas, vários tipos de informação podem ser recolhidos por serem consideradas úteis para a gestão de pessoas? Você concorda?

Vejam algumas perguntas iniciais que podem ser feitas. O que fazer com a resposta que obtivermos é uma tarefa da equipe escolar.

Quais funcionários elevaram a escolarização? Quais funcionários fizeram formações específicas para a aperfeiçoar a realização das atividades que desenvolvem? Qual foi a última vez que um determinado funcionário fez um curso de atualização/aperfeiçoamento? Qual o conteúdo das formações? Elas reverberam na melhoria das ações da escola? Como a comunidade escolar compartilha e aprende com os cursos, formações e aperfeiçoamentos realizados pelos profissionais da educação? Quem tem mais tempo sem participar de um curso?

Considerando a complexidade de iniciativas que envolve a formação continuada das pessoas que trabalham na escola, toda formação realizada por elas deve ser valorizada e considerada importante do ponto de vista individual. É importante perceber se a gestão da escola conhece os anseios dos profissionais da educação em relação às necessidades de aperfeiçoamento profissional e de que maneira este ambiente favorece ou desestimula os investimentos que são feitos.

Bernadete Gatti, escreveu o artigo “Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década”, em 2008. Transcrevo, a seguir, um trecho em que fica claro a polissemia do que vem a ser formação continuada:

[...] As discussões sobre o conceito de educação continuada nos estudos educacionais não ajudam a precisar o conceito, e talvez isso não seja mesmo importante, aberto que fica ao curso da história. Apenas sinalizamos que, nesses estudos, ora se restringe o significado da expressão aos limites de cursos estruturados e formalizados oferecidos após a graduação, ou após ingresso no exercício do magistério, ora ele é tomado de modo amplo e genérico, como compreendendo qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional, as horas de trabalho coletivo na escola, reuniões pedagógicas, trocas cotidianas com os pares, participação na gestão escolar, congressos, seminários, cursos de diversas naturezas e formatos, oferecidos pelas Secretarias de Educação ou outras instituições para pessoal em exercício nos sistemas de ensino, relações profissionais virtuais, processos diversos a distância (vídeo ou teleconferências, cursos via internet etc.), grupos de sensibilização profissional, enfim, tudo que possa oferecer ocasião de informação, reflexão, discussão e trocas que favoreçam o aprimoramento profissional, em qualquer de seus ângulos, em qualquer situação. Uma vastidão de possibilidades dentro do rótulo de educação continuada. [...] À parte as discussões conceituais, no âmbito das ações dirigidas e qualificadas explicitamente para esse tipo de formação, vê-se que, sob esse rótulo, se abrigam desde cursos de extensão de natureza bem diversificada até cursos de formação que outorgam diplomas profissionais, seja em nível médio, seja em nível superior. Muitos desses cursos se associam a processos de educação a distância, que vão do formato totalmente virtual, via internet, até o semipresencial com materiais impressos. Torna-se difícil obter um número exato das iniciativas colocadas nessa rubrica, porque provêm de inúmeros setores dentro do sistema público, estadual, municipal ou federal (tanto dos setores propriamente da gestão educacional como de outros setores, por exemplo, saúde, cultura, trânsito etc.), como de escolas e de organizações de natureza diversa de organizações não-governamentais, fundações, instituições

e consultorias privadas, com durações previstas desde meio período de um dia até dois, três ou quatro anos. [...] O surgimento de tantos tipos de formação não é gratuito. Tem base histórica em condições emergentes na sociedade contemporânea, nos desafios colocados aos currículos e ao ensino, nos desafios postos aos sistemas pelo acolhimento cada vez maior de crianças e jovens, nas dificuldades do dia a dia nos sistemas de ensino, anunciadas e enfrentadas por gestores e professores e constatadas e analisadas por pesquisas. Criaram-se o discurso da atualização e o discurso da necessidade de renovação. Nos últimos anos do século XX, tornou-se forte, nos mais variados setores profissionais e nos setores universitários, especialmente em países desenvolvidos, a questão da imperiosidade de formação continuada como um requisito para o trabalho, a ideia da atualização constante, em função das mudanças nos conhecimentos e nas tecnologias e das mudanças no mundo do trabalho. Ou seja, a educação continuada foi colocada como aprofundamento e avanço nas formações dos profissionais. Incorporou-se essa necessidade também aos setores profissionais da educação, o que exigiu o desenvolvimento de políticas nacionais ou regionais em resposta a problemas característicos de nosso sistema educacional. No Brasil, assistimos à assimilação dessa posição, porém concretamente ampliou-se o entendimento sobre a educação continuada, com esta abrangendo muitas iniciativas que, na verdade, são de suprimento a uma formação precária pré-serviço e nem sempre são propriamente de aprofundamento ou ampliação de conhecimentos. [...] Muitas das iniciativas públicas de formação continuada no setor educacional adquiriram, então, a feição de programas compensatórios e não propriamente de atualização e aprofundamento em avanços do conhecimento, sendo realizados com a finalidade de suprir aspectos da má-formação anterior, alterando o propósito inicial dessa educação posto nas discussões internacionais, que seria o aprimoramento de profissionais nos avanços, renovações e inovações de suas áreas, dando sustentação à sua criatividade pessoal e à de grupos profissionais, em função dos rearranjos nas produções científicas, técnicas e culturais. (p. 56-57).

Link para acessar o artigo completo: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vB_FnySRRBJFSNFQ7gthybkH/?format=pdf&lang=pt

A gestão escolar, por conseguinte, deve ampliar os espaços de convencimento para que todos/as possam se aperfeiçoar para melhor realizarem seu trabalho e exigirem juntos/as melhores condições para desenvolvê-lo na escola. Ao lado disso, é preciso também enfatizar a dimensão coletiva dos processos de formação continuada e o potencial que eles têm na formulação, divulgação e sistematização de conteúdos fulcrais para o desenvolvimento de uma proposta relevante e humanista de gestão de pessoas, qual seja, a superação da discriminação de gênero, classe, pertencimento etnorracial, geracional e outras formas de opressão.



Reflexão

A questão é: como o paradigma da diversidade pode orientar as relações entre as pessoas no interior das escolas?

Para que a escola assuma o paradigma de defesa da **diversidade** torna-se premente definir quais recursos a gestão escolar pode e deve utilizar para construir um ambiente e clima escolar favorável à aprendizagem de um lugar em que todos/as possam ser felizes e respeitados em suas subjetividades e formas de ser e estar no mundo. Uma coisa é certa, os/as gestores/as escolares junto com a comunidade precisam propor maneiras de propiciar formação em serviço e melhoria das condições de trabalho na escola.



Dica

Vivenciar o paradigma da diversidade nas escolas é desejável, assista o vídeo da campanha Ser Diferente é Legal, desenvolvida pelo Ministério Público Federal (MPF), com o apoio do CNMP e ESPMU, pode fortalecer na defesa essa prática.

<https://www.youtube.com/watch?v=G0xqjiv9iAQ&t=1s>

A gestão da escola precisa assumir a dimensão coletiva de uma parte importante da formação continuada dos profissionais da educação. Lidar com as dores quanto à urgência em abordar temas difíceis e complexos, que exigem mudança não apenas conceitual, mas de comportamentos, valores e atitudes é o caminho desejável e viável para o exercício de aceitar novos desafios junto à comunidade escolar, algo próximo do comportamento esperado de uma **liderança transformacional**.

Saiba mais sobre liderança transformacional!

A seguir, transcrevi um trecho do artigo “Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte”, publicado em 2018, da autoria de Carina Isabel Pereira Pessoa, Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lourenço e Teresa Rebelo.

“A liderança transformacional pode ser definida como um estilo adaptável e flexível de liderança em que o líder incentiva os seus colaboradores a fazerem mais do que originalmente esperavam fazer, alargando e mudando os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo (Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). O foco dos líderes transformacionais situa-se, assim, nas motivações coletivas, procurando mobilizar os interesses e as energias dos colaboradores em direção a um objetivo comum. Neste contexto, a liderança transformacional pode ser entendida como um processo de influência capaz de mover os sistemas sociais com o objetivo de tornar os colaboradores agentes de mudança e atores principais no processo de desenvolvimento da organização (Bass, 1985). De acordo com Bass (1985; 1999), a liderança transformacional é um conceito multidimensional que se caracteriza pela presença de quatro dimensões as quais se encontram interligadas entre si: (a) influência idealizada, (b) motivação inspiradora, (c) estimulação intelectual e (d) consideração individual [...] apresentam sete comportamentos característicos de um líder transformacional: (1) comunica uma visão (desenvolve uma imagem do futuro da organização e comunica-a); (2) desenvolve os membros da equipe (diagnostica as necessidades e capacidades de cada colaborador e expressa um interesse individual em cada um); (3) fornece suporte (apoia os colaboradores no alcance dos objetivos através de um trabalho de equipe coordenado); (4) dá empowerment (dá autoridade aos colaboradores para implementarem políticas e apoia-os nas suas decisões); (5) é inovador (utiliza estratégias não convencionais no alcance dos objetivos); (6) lidera pelo exemplo (adota comportamentos que são congruentes com as atitudes e valores que defende); e (7) tem carisma (inspira os colaboradores a transcender os interesses individuais, desenvolvendo uma consciência coletiva e guiando o grupo em direção ao alcance de objetivos extraordinários) (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 2010). [...] Além dos efeitos diretos que a liderança transformacional produz sobre a eficácia grupal, a literatura também sugere que essa relação ocorre, igualmente, por via de variáveis (processos e/ou estados emergentes de grupo) que desempenham um papel mediador (Choi, Goh, Adam, & Tan, 2016, p. 16-17)

Para ler o artigo completo, veja o link: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Y64Ks7tcPtqy4XFDPJ6Wp3J/?la=pt&format=pdf>

Mas, lembre-se, ao ler textos de outra área, é importante considerar que os autores não têm como objetivo discutir a escola e suas especificidades.

A luta contra discriminação e reprodução de violências físicas e simbólicas e, conseqüentemente, a produção de estigmas que tornam as pessoas reféns de uma representação que dificulta a sua aceitação social plena em um grupo (Goffman, 2008) é um conteúdo que precisa ser prioritariamente discutido pela gestão da escola, se desejamos construir uma escola propiciadora de vivências éticas e estéticas transformadoras para todas as pessoas e não um ambiente de ampliação de sofrimento e fonte de adoecimento.

Na esteira do trabalho de formação/ação contra o preconceito, é importante tratar do **assédio moral, sexual** e a **discriminação** nas escolas, por considerar um assunto desafiador e urgente, o qual a gestão escolar precisa enfrentar. A prática do assédio pode se manifestar de diversas formas nas organizações, e na escola não é diferente, por ela ser parte de uma sociedade pautada no patriarcado, colonialismo e no capitalismo, que muito tem que avançar no que diz respeito aos direitos humanos.



Dica

Para aprofundar o conceito de estigma, sugerimos a leitura de GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2008.

Todas as pessoas que compõem a comunidade escolar conhecem a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DH). Aqui, disponibilizamos o link da música em comemoração aos 70 anos do DH.

Após rememorar os princípios que regem a DH é importante pensar em como a escola tem mobilizado estes conteúdos do ponto de vista teórico-prático nas suas propostas pedagógicas, regimentos escolares e planos de gestão do/a gestor/a escolar.

O assédio moral consiste na exposição do trabalhador(a) a situações humilhantes e constrangedoras repetitivas e prolongadas no tempo, por meio de comportamentos, palavras escritas ou verbalizadas, atos e gestos que de alguma forma trazem danos à personalidade, à dignidade, à integridade física e psíquica da vítima. O assédio sexual no trabalho caracteriza-se quando o(a) assediador(a) devido à sua condição superior hierárquica, seja por cargo ou função que exerce, constrange alguém com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual (Defensoria Pública do Estado da Bahia, 2019). Portanto, ao pensar formas de aperfeiçoar a gestão de pessoas na escola deve-se ter como horizonte o enfrentamento desse problema.

A tensão é inerente a decorrência de tratar de maneira contextualizada a discriminação e as violências no ambiente da escola, selecionei um poema de Paulo Leminski, o qual retrata ambigualmente a delícia da dor:

*ver
é dor
ouvir
é dor
ter
é dor
perder
é dor*

*só doer
não é dor
delícia
de experimentador*

Para saber mais sobre Paulo Leminski, consulte a sua biografia:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Paulo_Leminski

O assédio moral e sexual já foi discutido na sua escola? Qual a repercussão do tema? Quem são as pessoas mais vulneráveis? Como é possível protegê-las? Já houve formação destinada aos profissionais da educação que abordaram este tema? Alguma situação de assédio moral já ocorreu? Se sim, como foi tratada a situação pela gestão e comunidade escolar? Se não, o fato de não ter sido explicitada significa que o problema nunca foi vivenciado por uma pessoa do nosso convívio profissional?



Reflexão

Diante das questões anteriormente elencadas, cabe ainda perguntar: como podemos aperfeiçoar nossas escolas para se transformarem em espaços de escuta, acolhimento e combate a todas as formas de violência e opressões de em razão de raça, cor, etnia, procedência, gênero, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção política ou filosófica?

Como se sabe, há várias cartilhas e campanhas sobre o assédio moral e sexual disponíveis, especialmente publicadas pelas defensorias públicas e Sindicatos, por compreender a necessidade de explorar o tema para assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável para quem nele atua. Portanto, cabe aos/as gestores/as escolherem a forma de abordar essa questão, sem demora, por mais incômodo que o tema possa parecer é no incômodo provocado que poderemos extrair a sua superação.



Dica

Conheça a cartilha elaborada pela Corregedoria Geral da Defensoria Pública do Estado da Bahia, por meio da iniciativa do Conselho Nacional de Corregedores Gerais (CNCG), intitulada: “Assédio moral, sexual e discriminação: Todos unidos em defesa de relações saudáveis no âmbito do trabalho”.

<https://www.defensoria.ba.def.br/wp-content/uploads/2020/01/cartilha-assedio-moral-sexual-e-discriminacao.pdf>

Sem dúvida, a abordagem do tema pode servir para a prevenção, no momento em que as escolas se tornem espaços privilegiados de enfrentamento de práticas perversas de assédio moral, sexual e discriminação, pois infelizmente esse tipo de violência ainda não foi “varrida” da nossa sociedade. A escola pode vir a ser uma instituição-chave para estimular dentro e fora do seu ambiente a construção de ambientes saudáveis para os trabalhadores e trabalhadoras da escola, bem como, um ambiente seguro para os estudantes, livre do assédio moral e sexual.

Além do enfrentamento ao assédio moral e sexual uma outra questão importante que deve ser trabalhada pela gestão da escola é o **combate à discriminação**. A discriminação no trabalho ocorre quando o ambiente acolhe a exteriorização de preconceitos (distinção, exclusão ou preferência) que altera a igualdade de oportunidade em razão de raça, cor, etnia, procedência, gênero, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção política ou filosófica. Destacamos, a seguir, algumas das manifestações mais comuns de discriminação, a partir do conteúdo da cartilha de combate ao assédio moral, sexual e a discriminação divulgada pela Defensoria Pública do Estado da Bahia, (2019).

- Não promover ou contratar uma pessoa, em razão de sua cor, raça e idade.
- Praticar violência física ou psicológica em função de orientação sexual ou identidade de gênero.
- Não contratar e não promover ou exonerar mulheres de cargos de direção e chefia em razão de gravidez ou licença-maternidade.
- Deixar de contratar por razão da pessoa ser portadora de qualquer tipo de deficiência.
- Discriminar as pessoas que estão fora dos padrões de beleza “exigidos” pela Sociedade.
- Em relação a diferenças físicas, como os(as) obesos(as), ou muito magros(as); os altos(as) ou baixos(as).



Atividade

No caso da escola, dada as especificidades desta organização, é por demais interessante traçar uma linha do tempo em nossas memórias, respondendo às questões:

- 1) Como as situações de assédio moral, sexual e discriminação eram tratadas na escola em que estudei (todos já fomos estudantes um dia)?
- 2) Como as situações de assédio moral, sexual e discriminação tem sido tratadas hoje na escola em que trabalho?
- 3) Como podemos aperfeiçoar nossas escolas para se transformarem em espaços de escuta, acolhimento e combate a todas as formas de violência e opressões de em razão de raça, cor, etnia, procedência, gênero, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção política ou filosófica?

Pois bem, assim como não se pode idealizar a função do/a gestor/a escolar na condição de liderança transformacional, também se observa uma expectativa elevada para que ele/a seja capaz de desenvolver a gestão de **conflitos**, que surgem no cotidiano das instituições, como se fosse possível o/a gestor/a oferecer na escola este espaço seguro de bem-estar para as pessoas se relacionarem no ambiente de trabalho. O que se pode fazer, na perspectiva por nós defendida, ao discutir os conteúdos que precisam intencionalmente fazer parte da gestão de pessoas, é considerar que nesse espaço se discute situações reais

e se procura encontrar soluções coletivas para os problemas histórico-sociais e não existe fórmulas para evitar conflitos, especialmente quando se estar atento as dimensões de classe, gênero e raça presentes em uma boa parte desses conflitos.

Tratar de temas espinhosos pode ser um caminho também para fortalecer as pessoas para vivenciar e superar os conflitos no interior da escola. Quem nunca ouviu a expressão recorrente: “Um/uma gestor/a precisa estar preparado para realizar uma boa gestão de conflitos?” Pois bem, gostaríamos de saber se junto com essa expressão ocorre também um debate sobre as possíveis causas que atravessam os conflitos. Na visão de Chiavenato (2010):

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. (p. 463)

Os efeitos construtivos da vivência de conflitos, na nossa perspectiva, é quando estes favorecem a reflexão e novas aprendizagens para todos/as os/as envolvidos. Diante disso, considera-se oportuno que os/as gestores e comunidade escolar possam compreender os **atravessamentos interseccionais** que fazem com que a opressão ganhe contornos que não podem ser ignorados a depender do pertencimento e posição social das pessoas em uma sociedade patriarcal, capitalista e racista.



Sessão pipoca

Para conhecer mais sobre uma ferramenta teórica pensada para produzirmos uma leitura mais complexa das formas de opressão na nossa sociedade patriarcal, colonial e racista é importante aprofundar-se no conceito de interseccionalidade. Veja, a entrevista com a intelectual baiana Carla Akotirene, autora do livro “O que é interseccionalidade?”

<https://www.geledes.org.br/o-que-e-interseccionalidade/>

Vamos fazer um exercício de pensar a realidade da escola, por exemplo, a partir da perspectiva etnoracial, pois o racismo ocorre de maneira estrutural e sistêmica na nossa sociedade, a seguir, transcrevemos uma notícia intitulada “Trabalho, renda e moradia: desigualdades entre brancos e pretos ou pardos persistem no país”, construída pela agência de notícias do IBGE, a partir do estudo “Síntese e Indicadores Sociais”. Vejamos:

“A situação no mercado de trabalho, a renda e as condições de moradia são desiguais no país conforme a cor e raça dos brasileiros. Com base nos dados da PNAD Contínua 2019, o estudo Síntese de Indicadores Sociais, divulgado hoje (12) pelo IBGE, mostra que pretos ou pardos têm maiores taxas de desocupação e informalidade do que brancos, estão mais presentes nas faixas de pobreza e extrema pobreza e moram com maior frequência em domicílios com algum tipo de inadequação.

Um dos principais indicadores do mercado de trabalho, a taxa de desocupação foi, em 2019, de 9,3%, para brancos, e 13,6% para pretos ou pardos. Entre as pessoas ocupadas, o percentual de pretos ou pardos em ocupações informais chegou a 47,4%, enquanto entre os trabalhadores brancos foi de 34,5%. O resultado reflete a maior participação dos pretos e pardos em trabalhos característicos da informalidade, como por exemplo atividades agropecuárias, que tinha 62,7% de ocupados pretos ou pardos, construção, com 65,2%, e serviços domésticos, 66,6%.

“A informalidade para pretos ou pardos é uma característica histórica, que percebemos em todos os anos da série da Pnad Contínua, que se inicia em 2012 e vai até 2019. É um grupo que requer atenção, é um grupo mais vulnerável, que não vai poder ter aposentadoria por tempo de serviço, que não tem direito a licenças remuneradas por afastamento por motivo de saúde ou licença gestante, então são mais vulneráveis em termos de pessoal ocupado”, explica o coordenador da SIS, João Hallak.

A definição de informalidade utilizada na Síntese é recomendada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e inclui cinco modalidades de posição na ocupação: empregado sem carteira, trabalhador doméstico sem carteira, conta própria não contribuinte, empregador não contribuinte e trabalhador familiar auxiliar.

A maior inserção de pretos ou pardos em atividades informais, como serviço doméstico sem carteira assinada, que em 2019 tinha rendimento médio mensal de apenas R\$ 755, contribuiu para diminuir a renda média desse grupo populacional. A população ocupada de cor ou raça branca ganhava em média 73,4% mais do que a preta ou parda. Em valores, significava uma renda mensal de trabalho de R\$ 2.884 frente a R\$ 1.663, em 2019.

A população ocupada branca também recebia rendimento-hora superior à população preta ou parda segundo qualquer nível de instrução, sendo a diferença maior na categoria Superior completo, R\$ 33,90 contra R\$ 23,50, ou seja, 44,3% a mais para brancos.

A Síntese mostra que a extrema pobreza no país cresceu 13,5%, passando de 5,8% da população, em 2012, para 6,5%, em 2019, segundo a linha internacional fixada pelo Banco Mundial em US\$ 1,90 por dia em termos de paridade de poder de compra (PPC). Já pela linha de US\$ 5,50 PPC (pobreza), houve redução na proporção de pobres da ordem de 6,6%, caindo de 26,5% para 24,7% da população, nesse período. Entre os que se declararam brancos, 3,4% eram extremamente pobres e 14,7% eram pobres, mas essas incidências mais que dobravam entre pretos e pardos.

Entre as pessoas abaixo das linhas de pobreza do Banco Mundial, 70% eram de cor preta ou parda, enquanto a população que se declarou com essa característica era de 56,3% da população total. A pobreza afetou ainda mais as mulheres pretas ou pardas: eram 28,7% da população, mas 39,8% dos extremamente pobres e 38,1% dos pobres.

“A população de cor ou raça preta ou parda está mais presente na informalidade, possui menos anos de estudo, está em atividades que remuneram menos, então tudo isso contribui para que a renda do trabalho seja menor. Certamente, todos esses elementos tanto do mercado de trabalho quanto de fora do mercado de trabalho fazem com que tenham um rendimento domiciliar per capita inferior e se insiram relativamente mais nessas categorias de pobreza e extrema pobreza”, analisa Hallak.

A desigualdade também aparece nos indicadores de moradia. O estudo mostra que 45,2 milhões de pessoas residiam em 14,2 milhões de domicílios com pelo menos uma de cinco inadequações - ausência de banheiro de uso exclusivo, paredes externas com materiais não duráveis, adensamento excessivo de moradores, ônus excessivo com aluguel e ausência de documento de propriedade. Desta população, 13,5 milhões eram de cor ou raça branca e 31,3 milhões pretos ou pardos.

“Não é possível elencar um único indicador como mais importante em termos de desigualdade. Percebemos uma desigualdade estrutural que ocorre ao longo dos anos da série em vários indicadores, e não apenas em 2019. Eu entendo que a análise conjunta das informações é que tem sua força para mostrar a desigualdade”, conclui João Hallak.”

Fonte: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29433-trabalho-renda-e-moradia-desigualdades-entre-brancos-e-pretos-ou-pardos-persistem-no-pais>

O que fazer com o conteúdo desigualdade racial na gestão de pessoas na escola? Um bom exercício é recolher informações, como o fizemos, para pensar sobre o que sabemos a respeito da situação de vulnerabilidade dos profissionais da educação, dos estudantes e suas famílias, procurando pensar qual o perfil deles e qual o olhar da escola para estas pessoas. Um outro exercício possível é pensar como se distribui os cargos e funções no interior da organização do trabalho na escola, entre os professores e profissionais da educação, bem como, as relações e contratos de trabalho, a partir da cor, gênero e classe social, e problematizar como a escola lida com as situações de desigualdades.



Comentário

Atenção! A desigualdade racial é caracterizada pelas diferenças sociais entre brancos e negros. No Brasil, de acordo com o IBGE, por exemplo, os negros representam 75,2% do grupo formado pelos 10% mais pobres. A diferença também é observada em outros indicadores sociais, que demonstram menor acesso e garantia de direitos, como educação, saúde, moradia, segurança etc.

Podemos pensar muitos exercícios envolvendo formas de discriminação étnica, de gênero, geracional etc. Infelizmente não nos faltam dados, situações e depoimentos. A escola por meio de uma boa proposta de gestão de pessoas pode vir a ser uma instituição fundamental para elaborar e propor estratégias efetivas de vivências para a diversidade, inclusão e justiça social, este, por assim dizer, seria um compromisso ético e estético a ser firmado na proposta de gestão de pessoas de uma liderança legítima e afinada com os desafios atuais de produzir uma instituição escolar verdadeiramente implicada com a aprendizagem de todas as pessoas.



Resumo

Como você avalia os temas discutidos nesta seção? O nosso objetivo foi apresentar alguns exemplos de conteúdos formativos considerados importantes para todas as escolas. A escola é um espaço, por excelência, de construção coletiva de vivências da democracia, cidadania, participação e luta contra toda e qualquer forma de violência e opressão. Não se deve tolerar o assédio moral, sexual e o preconceito de classe, raça, gênero, entre outros.

As relações interpessoais na escola devem privilegiar a ampliação de experiências políticas, éticas e estéticas coordenadas por uma gestão implicada com as práticas transformacionais na superação do racismo, do capacitismo, do preconceito de classe, gênero, geracional, entre outros.



Imagem: Freepik

Considerações: Reafirmando o Convite Inicial



Figura 5. Foto: Marcella Panzarini

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/lentequente/46058787821>

Concluo as reflexões propostas neste espaço, com a expectativa de que há muito a discutir sobre a temática da gestão de pessoas na escola. Portanto, não temos a palavra final no assunto. Espero ter conseguido provocar inquietações acerca do desafio em transformar a gestão de pessoas na escola, considerando que somos humanos/as, com todas as nossas incompletudes e infinitas possibilidades de transformar as escolas, por meio da nossa ação coletiva. Para tanto, me despeço com o poema de Fernando Pessoa:

Se eu pudesse trincar a terra toda

*Se eu pudesse trincar a terra toda
E sentir-lhe um paladar,
Seria mais feliz um momento...
Mas eu nem sempre quero ser feliz.
É preciso ser de vez em quando infeliz
Para se poder ser natural...
Nem tudo é dias de sol,
E a chuva, quando falta muito, pede-se.
Por isso tomo a infelicidade com a felicidade
Naturalmente, como quem não estranha
Que haja montanhas e planícies
E que haja rochedos e erva...
O que é preciso é ser-se natural e calmo
Na felicidade ou na infelicidade,
Sentir como quem olha,
Pensar como quem anda,
E quando se vai morrer, lembrar-se de que o dia morre,
E que o poente é belo e é bela a noite que fica...
Assim é e assim seja ...*

Fonte: <http://arquivopessoa.net/textos/613>



Sessão pipoca

Se quiser ter uma outra experiência sensorial com o poema de Fernando Pessoa, mais precisamente de **Alberto Caeiro, um dos seus vários heterônimos**, o qual, de acordo com Pessoa, viveu a maior parte da sua vida no campo.

Compartilhamos o link para ouvi-lo!

<https://www.youtube.com/watch?v=FFGUKUQ1Pao>

Compartilhamos também ebiografia de Alberto Caeiro:

https://www.ebiografia.com/alberto_caeiro/

A leitura e interpretação do poema é livre, mas trazê-lo como um conteúdo deste e-book tem o propósito de, por meio dessa experiência estética, nos lembrar de que é importante nos comprometer em “trincar”, no sentido de produzir fissuras, rasgos, arranhões, mordidas, cortes e, por que não, rupturas, em relação a forma a muitos dos temas que precisarão configurar a abordagem contemporânea da gestão de pessoas na escola. Não há fórmulas para termos êxito nessa tarefa importante que cabe a todos/as e, em especial, ao/a gestor/a escolar, mas é preciso continuar acreditando de que é possível se começarmos agora, sabendo que outros/as darão continuidade a esta importante ação no interior das nossas escolas.

A tarefa do pesquisador e do analista dentro desse quadro [**e de todos/as que estão comprometidos com mudanças nas escolas**] é recuperar memórias excluídas e interromper a auto-evidência dos discursos dominantes, bem como encontrar formas de falar sobre o ato de ensinar fora desses discursos. Uma tarefa como essa deixa claro que a mudança tanto é muito difícil, quanto bastante viável. (p. 559, grifo nosso).

Tenho me convencido, cada vez mais, de que é preciso implicar-se na construção de estimulantes espaços de ampliação de experiências (auto)biográficas em prol de novas aprendizagens viáveis, necessárias e urgentes. Por isso, finalizo este e-book com o convite aos/as leitores/as para acessar um espaço nosso [inserir um link para um formulário docs ou espaço no curso para que os estudantes insiram relatos] destinado à troca de experiências vivenciadas nas escolas e redes de ensino. Conforme indicamos na carta de abertura, na introdução desse trabalho, desejava partilhar saberes sobre a gestão de pessoas, inspirada na concepção de extensão freirianas, na qual aprendemos todos/as. Portanto, não deixe de enviar sua narrativa. Seu depoimento será lido, ao passo em que você também receberá os relatos e depoimentos de colegas.

Dessa maneira, encerro animada, na esperança de que o compartilhamento das diversas narrativas, nos ajudem a enfrentar – cada um/a em sua área de atuação acadêmica e profissional - os desafios que estão colocados para todos/os profissionais da educação, de forma autoral e coletiva, diante de tantas questões exploradas no decorrer do ebook. Se cuidem, cuidem uns/as dos/as outros/as.

Um forte abraço,

Primavera, 30 de setembro de 2022.

Marta Lícia Teles Brito de Jesus



Imagem: Pexels

Referências

BALL, Stephen J. Profissionalismo, Gerencialismo E Performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/?format=pdf>>. Acesso em 24 set. 2022.

BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs). **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo, Cortez, 2011.

BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs). **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo, Cortez, 2011, p. 2011.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BRZEZINSKI, Iria (Org). **LDB 1996 vinte anos depois: projetos educacionais em disputa**. São Paulo, Cortez, 2018.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.014, de 06 de agosto de 2009**. Altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil**. Altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei do Senado nº 507, de 4 de dez. de 2003**. Modifica o artigo 61 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. Autoria da Senadora Fátima Cleide (PT-RO). Disponível em: <http://www.senado.gov.br/sf/atividade/Materia/detalhes.asp?p_cod_mate=64606>. Acesso em: jan. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CNE/CEB nº 5, de 22 de nov. de 2005**. Inclui, nos quadros anexos à Resolução CNE/CEB nº 4/99, de 8/12/1999, como 21ª Área Profissional, a área de Serviços de Apoio Escolar. Brasília/DF: MEC, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceb05_05.pdf>. Acesso em: 12 out. 2009.

BRASIL. **Lei nº 12.014, de 06 de agosto de 2009**. Altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm>. Acesso em: 17 out. 2009.

Carvalho, J.S.F. **O declínio do sentido público da educação**. Disponível em: <<http://www2.fe.usp.br/~cpedh/O%20declinio%20do%20sentido%20publ%20da%20educacao.pdf>>. Acesso em 10 set. 2022.

Coulon, Alain. **A condição de estudante: a entrada na vida universitária**. Salvador: EdUFBA, 2008.

CRUZ, DAMÁRIO. **Bem que te avisei**. Salvador, UEFS Editora, 2010.

CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In. VERGARA, Sylvia Constant e DAVEL, Eduardo (ORG). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2006, p. 19-21.

DRABACH, Neila Pedroti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em 01 set. 2022.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

GATTI, Bernadete. **Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década**. Revista Brasileira de Educação, v. 13, n. 37, jan./abr., 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vBFnySRRBJFSNFQ7gthybkH/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 29 set. 2022.

GEWIRTZ, Sharon; BALL, Stephen J. Do modelo de gestão do ‘Bem-Estar Social’ ao “novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. In: BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs). **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. 2011, p. 200.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2008.

Han, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis, Vozes Editora, 2015.

LEMINSKI, Paulo. **Toda poesia**. São Paulo, Companhia das letras, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. São Paulo, 6 ed., Heccus editora, 2013.

MARIZ SÁ, Lucelia Cristina Brant. **A gestão estratégica frente ao absenteísmo docente: a realidade de duas escolas de Janaúba (MG)**. Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014. 129 p.

MOLEVADE, João. **O processo histórico de luta e a organização dos funcionários de escola**. Cadernos de Educação. Brasília: CNTE, ano XII, n. 18, 1 ed., 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo, 3 ed., Xamã, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2 ed., 2012.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, Liber Livro, 2007.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. 2ªed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996. 221p.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia: introdução à administração educacional**. 2ªed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. 263 p.

VERGARA, Sylvia Constant e DAVEL, Eduardo (ORG). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2006.

VIEIRA, Juçara; BRZEZINSKI, Iria (Org). Políticas de Formação de Profissionais da Educação: funcionários da educação básica e a LDB/1996 vinte anos. In: BRZEZINSKI, Iria (Org. **LDB 1996 vinte anos depois: projetos educacionais em disputa**. São Paulo, Cortez, 2018.

MARIZ SÁ, Lucélia Cristina Brant. **A gestão estratégica frente ao absenteísmo docente: a realidade de duas escolas de Janaúba (MG)**. Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014. 129 p.



Universidade Federal da Bahia

Gestão de Pessoas nas Escolas

Este e-book trata da temática “Gestão de Pessoas nas Escolas”, um aspecto importante da gestão escolar, cuja necessidade de sistematização a partir da perspectiva de educadores/as tem se revelado uma tarefa a ser assumida por todos/as nós, visto que se observa uma escassez de publicações com essa finalidade voltada para as escolas brasileiras.



PROEXT
PROGRAMA DE EXTENSÃO



Faculdade de Educação
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

SEAD
SECRETARIA DE APOIO
EDUCACIONAL
E A DISTÂNCIA | UFBA

NET
NÚCLEO DE ESTUDOS DE
Linguagens & Tecnologias