

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA ATRIBUIÇÃO E ELABORAÇÃO DE FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS

Kécia Priscilla Palombello Magalhães*

Andréa Bertan**

RESUMO: O gestor vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações escolares. No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma escola que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo. Este artigo tem como objetivo demonstrar, fundamentado em levantamentos bibliográficos, que nos dias atuais faz-se necessário que uma organização escolar que pretende manter-se no mercado competitivo tenha um setor de Gestão Escolar bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados desde o momento do recrutamento e seleção de um novo colaborador, até a pós-contratação, incentivando a motivação dos funcionários. A busca de novas técnicas, de maior colaboração entre equipes, uma integração maior com os outros departamentos e a necessidade de ser ágil é vital para as escolas. É necessário que elas reconheçam que sobreviverão e ganharão espaço na medida em que incentivarem a motivação individual e de equipe, que tendem a ser grande elo de ligação com a produtividade e qualidade, sem contar com o atrativo aos alunos que poderão usufruir de novas ferramentas lúdicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor; Ferramentas-lúdicas; Organizações Escolares.

* Licenciada em Ciências Biológicas; Especialista em Fisiologia Humana pela Universidade Estadual de Maringá – UEM; Especialista em Gestão Escolar e Educação Especial pela Faculdade Iguacu – Capanema - PR. E-mail: kekaloucaa@hotmail.com

** Docente dos Cursos de Pós-graduação da Faculdade Iguacu; Mestre em Educação.

THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER WITHIN THE ATTRIBUTIONS AND ELABORATION OF PEDAGOGICAL TOOLS

ABSTRACT: Management and managers have been lately undergoing a deep transformation process as traditional systems, formerly taken as references or position-centered, have proved to be extremely fragile in the face of turmoil and changes experienced by the school organization. Since changes occur at any moment, the school organization should be aligned around clear strategic definitions, foregrounded on a highly involved and participating management. The school which assumes a strategic perspective should take into account that a flow of knowledge exists that affects production as a whole. Based on bibliographical surveys, current essay demonstrates that a school organization should have a well-developed School Management, with planning and targets so that it may remain on the market. These qualities should exist from recruitment and the selection of new collaborators up to post-contract so that employees could be thoroughly motivated. New techniques, more collaboration between groups, great integration with other departments and the need to be fast are vital points for schools. Schools will survive and gain enough space in proportion to incentives for higher individual and team motivation. In fact, they are the link with productivity and quality and, especially, attractiveness for students who will be benefitted by the new tools.

KEY WORDS: Manager; Playful Tools; School Organizations.

INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar está passando por grandes mudanças e inovações. Frente à globalização, as pessoas deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal. A preocupação deve estar voltada para a qualidade e desempenho de seus membros de modo a conseguir atingir resultados satisfatórios.

O gestor vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente

turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações escolares. No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma escola que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

A busca de novas técnicas, de maior colaboração entre equipes, uma integração maior com os outros departamentos e a necessidade de ser ágil em relação ao mercado é vital para as escolas. É necessário que elas reconheçam que sobreviverão e ganharão espaço na medida em que incentivarem a motivação individual e de equipe, que tendem a ser grande elo de ligação com a produtividade e a qualidade dos serviços, sem contar com um atrativo alcance dos resultados.

Este artigo tem como objetivo demonstrar, fundamentado em levantamentos bibliográficos, que nos dias atuais faz-se necessário que uma organização escolar que pretende manter-se no mercado competitivo tenha um setor de Gestão Escolar bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados desde o momento do recrutamento e seleção de um novo colaborador, até a pós-contratação, incentivando a motivação dos funcionários.

As transformações ocorridas no ambiente escolar têm levado à ampla discussão sobre a importância do conhecimento para as organizações, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm. Esta nova abordagem está muito voltada para viabilizar o sucesso escolar, o que envolve vários aspectos, dentre os quais se encontram o gerenciamento e a qualidade do conhecimento que é empregado nas escolas. Este artigo visa, também, efetuar conexões com o conjunto de procedimentos de gestão escolar de modo a indicar ferramentas pedagógicas e como estas podem modificar o perfil de competência da escola. Com isso torna-se necessário o fundamento deste trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Todos os processos de gestão administrativa baseiam-se em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos e métodos utilizados para a implementação de decisões e comportamentos para nortear as ações no âmbito da organização e sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 1996).

Quando nos deparamos com o papel fundamental do gestor, várias expectativas acabam surgindo. No livro “Organização Para a Administração do Pessoal” de Félix Nigro (1966), a função do gestor já era caracterizada com a filosofia de que o departamento deveria ter seu próprio gestor para que este auxiliasse a direção justamente por permanecer mais próximo ao quadro funcional, devendo resolver queixas e motivar adequadamente os funcionários. Atualmente, na obra de Pereira (2009), vemos que a função do gestor é vista como a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Deve preocupar-se, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea.

Apesar da direção e gestão não conseguir controlar todas as influências prejudiciais, é possível melhorar a atitude e cooperação de todos os indivíduos, mediante um manejo inteligente das relações humanas. A direção deve explicar-lhes por que espera que a confiança mútua resulte em maiores satisfações para todas as pessoas ligadas ao trabalho. Neste sentido Gutierrez (1995) afirma que as organizações devem adotar os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos.

Os administradores e os gestores de pessoas, em particular, têm sido desafiados a repensar o papel das pessoas nas organizações. O ser humano,

revalorizado em todas as dimensões, está sendo o centro das atenções. Em todos os níveis organizacionais fala-se no novo papel das pessoas. O talento individual e a capacidade de desenvolvimento em equipe são indicados como cruciais para a vantagem competitiva das organizações.

O papel das equipes de trabalho é de fundamental importância para o alcance das metas e objetivos necessários à sobrevivência das organizações. Equipe é um conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho. Dessa forma, o grupo de pessoas deve saber qual a missão e objetivos da organização no qual está inserido.

Segundo Freitas (2009), a motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para os psicólogos, gerentes e executivos. Além destas, diversas teorias e inúmeras técnicas têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de objetivos. A motivação, como a felicidade, resulta das condições internas, de um processo natural de crescimento. É preciso ir assimilando todas as experiências, obtendo conhecimentos e, sobretudo, autoconhecimento, ao enfrentar as durezas da vida em nome de um objetivo, aprendendo a viver autenticamente, para posteriormente tornar possível a realização de seus sonhos, ou o alcance da sua visão.

Algumas vezes a pressão pelos resultados pode conduzir alguns gestores a continuar prioritariamente investindo naqueles componentes da força de trabalho que já fornecem bons resultados, sobrecarregando-os, comprometendo sua produtividade, além de gerar uma ambiência organizacional desfavorável. O ideal é que os gestores busquem conhecer o potencial de todas as pessoas da equipe, fazendo com que sejam estimuladas a desenvolver e aplicar o melhor de si mesmas (FARIAS FILHO; SOUZA, 2009).

Outra forma de analisar a motivação é observando o ciclo motivacional que começa sempre com o surgimento de uma necessidade, que é a força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desequilíbrio e desconforto. Isso leva o indivíduo

a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrar esse desconforto. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo volta ao seu estado de equilíbrio, ajustando-se ao ambiente em que está inserido (CONTE; LAZZERY, 2009).

De acordo com Posner e Kouzes (1997), o emprego é de natureza econômica, enquanto “o trabalho vem de dentro para fora; trabalho é a expressão da alma, do ser interior. É singular para o indivíduo; é criativo. O trabalho é a expressão do Espírito que atua no mundo por nosso intermédio”. As pessoas que justificam seu emprego apenas com base em motivos econômicos nunca contribuirão mais do que com o mínimo. Elas tenderão também a se sentirem alienadas e poderão ir embora assim que surgir outro emprego – que pague igual ou melhor. O salário e outras recompensas externas podem reduzir de maneira significativa a motivação intrínseca e criar dependência em dispendiosos sistemas de recompensas.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss (1991, p. 32), “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com frequência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho.

Chiavenato (1999) ressalta que a “motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho”. Trata-se de uma concepção que também destaca o meio ambiente como determinante desse processo.

De acordo com Spector (2006), existem duas perspectivas para se compreender o que é motivação. Esta pode se relacionar com a direção, intensidade e a persistência de um comportamento ao longo do tempo. Segundo o autor, a direção diz respeito à escolha de determinados comportamentos diante de vários outros. A intensidade se relaciona ao esforço do indivíduo para realizar uma tarefa. E a persistência, ao engajamento contínuo em certo comportamento ao longo do tempo. Por outro lado, a motivação, conforme o autor, pode ser entendida também como “o desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades”.

Griffin e Moorhead (2006) explicam que os gestores se esforçam para motivar as pessoas da organização a terem altos padrões de desempenho. Isto significa fazê-los trabalhar bastante, comparecer ao trabalho regularmente e dar contribuições positivas a missão da organização. Contudo, o desempenho do cargo depende também da capacidade e do ambiente.

2.2 O PROFESSOR E O GESTOR NA ELABORAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS

A escola é considerada um espaço privilegiado justamente por ser um local onde muitas pessoas passam grande parte do seu tempo, vivem, aprendem e trabalham. Para que o trabalho do professor seja educativo, é necessário que se estabeleça uma relação de diálogo entre o saber popular e o saber técnico e sempre que possível romper barreiras, responsabilidade que a tarefa educativa traz consigo. Com base na obra de Silva (1978), pais e educadores precisam de reformulação em suas atitudes para que estejam habilitados a orientar filhos e alunos assumindo atitudes dignas de imitação.

Segundo Libâneo (2004), a profissão de professor vem sendo muito desvalorizada interferindo na imagem da profissão. Em boa parte isso se deve às condições precárias de profissionalização - salários, recursos materiais e didáticos, formação profissional, carreira - cujo provimento é, em boa parte, responsabilidade dos governos. É muito comum as autoridades governamentais fazerem autopromoção mediante discursos a favor da educação, alardeando que

a educação é a prioridade, que os professores são importantes etc. No entanto, na prática, os governos têm sido incapazes de garantir a valorização salarial dos professores, levando a uma degradação social e econômica da profissão, incluindo rebaixamento evidente da qualificação profissional dos professores em todo o país. Em outros termos, ao mesmo tempo em que se fala da valorização da educação escolar para a competitividade, para a cidadania, para o consumo, continuam vigorando salários baixos e um reduzido empenho na melhoria da qualidade da formação profissional dos professores. As condições de trabalho e a desvalorização da profissão de educador, de fato, prejudicam a construção da identidade dos futuros professores com a profissão e de um quadro de referência teórico-prático que defina os conteúdos e as competências que caracterizam o *ser professor*. Apesar dos problemas, os professores continuam sendo os principais agentes da formação dos alunos e, portanto, a qualidade dos resultados de aprendizagem é inseparável da sua qualificação e competência profissionais.

Para que haja uma valorização na qualidade e competência docente, novas ferramentas de estímulo ao aprendizado devem ser usadas. O emprego dos recursos audiovisuais são exemplos básicos de uma aula diferente e esclarecedora, porém, novas e divertidas ferramentas podem ser elaboradas e desenvolvidas por professores e gestores, ferramentas que podem se tornar um bem comum a todos os professores da escola.

2.3 AS TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS E A PRÁTICA EDUCATIVA

Hoje a escola já não é mais a mesma. Os alunos mudaram e a necessidade de mudança pelos professores é sempre cobrada. Fala-se muito em novas estratégias para atrair a atenção do aluno, mas qual seria a melhor maneira? Para responder a esta questão relembremos algumas tendências.

Luckesi (1994) e MEC (1997), citado por Pereira em 2003, questiona a Pedagogia tradicional, onde as ações de ensino estão centradas na exposição dos conhecimentos pelo professor. O professor assume funções como vigiar e aconselhar os alunos, corrigir e ensinar a matéria. É visto como a autoridade

máxima, um organizador dos conteúdos e estratégias de ensino e, portanto, o único responsável e condutor do processo educativo. Há predominância da exposição oral dos conteúdos, seguindo uma sequência predeterminada e fixa, independentemente do contexto escolar; enfatiza-se a necessidade de exercícios repetidos para garantir a memorização dos conteúdos. Os conteúdos e procedimentos didáticos não estão relacionados ao cotidiano do aluno e muito menos às realidades sociais. Na relação professor-aluno prevalece a autoridade do professor, exigindo uma atitude receptiva dos alunos e impedindo a comunicação entre eles. O professor transmite o conteúdo como uma verdade a ser absorvida. Os conteúdos do ensino correspondem aos conhecimentos e valores sociais acumulados pelas gerações passadas como verdades acabadas e, embora a escola vise à preparação para a vida, não busca estabelecer relação entre os conteúdos que se ensinam e os interesses dos alunos, tampouco entre esses e os problemas reais que afetam a sociedade. A função primordial da escola, nesse modelo, é transmitir conhecimentos disciplinares para a formação geral do aluno, formação esta que o levará ao inserir-se futuramente na sociedade, a optar por uma profissão valorizada.

A Pedagogia Renovada inclui várias correntes que, de uma forma ou de outra, estão ligadas ao movimento da pedagogia não diretiva, representada principalmente pelo psicólogo Carl Rogers e pelo movimento chamado Escola Nova ou Escola Ativa. Essas correntes acreditam na valorização do indivíduo como ser livre, ativo e social. O centro da atividade escolar não é o professor nem os conteúdos disciplinares, mas sim o aluno, como ser ativo e curioso. Pereira (2003) refere-se ao seguinte pensamento: “Trata-se de ‘aprender a aprender’, ou seja, é mais importante o processo de aquisição do saber do que o saber propriamente dito” (LUCKESI apud PEREIRA, 2003, p.58).

O professor facilita o desenvolvimento livre e espontâneo do indivíduo, o processo de busca pelo conhecimento, que deve partir do aluno. Cabe ao professor organizar e coordenar as situações de aprendizagem, adaptando suas ações às características individuais dos alunos, para desenvolver capacidades e habilidades intelectuais de cada um. O professor estimula ao máximo a motivação

dos alunos, despertando neles a busca pelo conhecimento, o alcance das metas pessoais, metas de aprendizagem e desenvolvimento de competências e habilidades. Desta forma, o processo de ensino é desenvolvido para proporcionar um ambiente favorável ao autodesenvolvimento e valorização do “eu” do aluno (PEREIRA, 2003).

Um exemplo atual são os blogs de internet que estão revolucionando o aprendizado dos alunos, pois, além de conhecerem uma nova ferramenta de ensino, podem dar sua opinião e comentá-la a todos os visitantes.

Um blog (contração do termo “web log”), também chamado de *blogue* em Portugal, é um site cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos ou “posts”. Estes são, em geral, organizados de forma cronológica inversa, tendo como foco a temática proposta do blog, podendo ser escritos por um número variável de pessoas, de acordo com a política do blog. Muitos blogs fornecem comentários ou notícias sobre um assunto em particular; outros funcionam mais como diários online. Um blog típico combina texto, imagens e links para outros blogs, páginas da web e mídias relacionadas a seu tema. A capacidade de leitores deixarem comentários de forma a interagir com o autor e outros leitores é uma parte importante de muitos blogs. Alguns sistemas de criação e edição de blogs são muito atrativos pelas facilidades que oferecem, disponibilizando ferramentas próprias que dispensam o conhecimento de HTML. A maioria dos blogs são primariamente textuais, embora uma parte seja focada em temas exclusivos como arte, fotografia, vídeos, música ou áudio, formando uma ampla rede de mídias sociais. Outro formato é o “microblogging”, que consiste em blogs com textos curtos (WIKIPÉDIA, 2010).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Escolar vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações. No contexto em

que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização escolar precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

A compreensão dos conceitos supracitados e sua consequente associação ao modelo de gestão poderão contribuir para a melhoria do clima organizacional, estritamente relacionado aos processos de motivação, liderança e comunicação e, conseqüentemente, para a melhoria do alcance de melhores patamares de desenvolvimento no cenário educativo.

A busca de novas técnicas, de maior colaboração entre equipes, uma integração maior com os outros departamentos e a necessidade de ser ágil é vital para as escolas. É necessário que elas reconheçam que sobreviverão e ganharão espaço na medida em que incentivarem a motivação individual e de equipe, que tendem a ser grande elo de ligação com a produtividade e a qualidade, sem contar com um atrativo ao alunos que poderão usufruir de novas ferramentas lúdicas. O planejamento, a criatividade e a inovação do fazer pedagógico não é somente instruir com conteúdos culturais, mas promover condições para construção de conhecimento sobre as diversas necessidades que os alunos atuais exigem. Nesse processo, professores e gestores andam de mãos dadas como mediadores criando condições para que o aluno possa redefinir o que aprendeu e passe ele próprio a mediar o seu próprio aprendizado e, o melhor de tudo, passe ele mesmo sugerir novas técnicas de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas o novo papel de recursos humanos**. São Paulo, SP: Campos, 1999.

CONTE, E.; LAZZERY, M. H. **Comunicação empresarial com foco em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2009.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

FARIAS FILHO, J. R.; SOUZA, L. H. N. **Motivação de talentos**: estudo de caso no centro de pesquisas da Petrobrás. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FREITAS, M. A. R. M. **Motivação e autoestima**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Ática, 2006.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 72-82, jul./ago. 1995.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, SP: Alternativa, 2004.

NIGRO, F. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 1966.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

PEREIRA, A. L. de F. As tendências pedagógicas e a prática. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p. 1527-1534, set./out. 2003.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M. **Kouzes o desafio da liderança Posner**. Tradução Jossey-Bass Publishers. 2. ed. São Paulo, SP: Campus, 1997.

SILVA, D. B. **Pais, amigos ou censores?** 11. ed. São Paulo, SP: Paulinas, 1978.

SPECTOR, P. Uma análise sobre qualidade de vida no trabalho e motivação na perspectiva da ergonomia da atividade. In: _____. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEISS, D. **Motivação e resultado**: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo, SP: Nobel, 1991.

WIKIPÉDIA. **Blogs de internet**. Disponível em: <www.wikipedia.com.br/blogsdeinternet>. Acesso em: 13 set. 2010.

Recebido em: 28 de janeiro de 2011

Aceito em: 18 setembro de 2012