

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA, GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA

Bárbara Stella Oliveira Rocha

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil, barbara.stella@ufjf.edu.br

Fabício Pereira Soares

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil, fabriciopsoares@gmail.com

Marcos Tanure Sanabio

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil, mtanure.sanabio@ufjf.edu.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância da gestão de pessoas em uma instituição escolar, ressaltando alguns fundamentos como motivação, trabalho em equipe, comunicação associada ao relacionamento interpessoal, capacitação profissional. Relacionando esses aspectos a importância da cultura escolar no processo de gestão, reforçando o papel do líder no processo de gestão escolar. Trata-se de uma discussão teórica acerca da importância de se envolver as pessoas no processo de tomada de decisão nas escolas, e, com isso, entender a importância de se ter uma cultura de avaliação nelas visando um processo de melhoria contínua.

Palavras-chave: Cultura escolar, gestão de pessoas, qualidade educacional.

1. Introdução

No contexto dos sistemas de ensino, a teoria da reprodução tem como fundamento a reprodução das desigualdades sociais no âmbito escolar. Para Durkheim, a educação tem como função produzir numa criança “um certo número de estados físicos e mentais que a sociedade à qual ela pertence exige de todos os membros; certos estados físicos e mentais que o grupo social específico também considera como obrigatórios em todos aqueles que o formam” (DURKHEIM, 2011, p. 53). Com isso, o tipo ideal de educação, segundo Durkheim, que se tem é determinado pelo conjunto da sociedade e de cada grupo social.

No entanto, segundo Bourdieu (2011), além desses aspectos ressaltados por Durkheim, tem-se o aspecto cultural como forma integrante do processo de reprodução das

desigualdades na escola. A existência de resultados escolares diferentes tende a estar relacionada com a capacidade dos alunos, mas na verdade, é decorrente dos universos cultural e familiar, em que o aluno está inserido. Bourdieu afirma que

a existência de uma relação tão forte e tão exclusiva entre o nível de instrução e a prática cultural não deve dissimular o fato de que, dados os pressupostos implícitos que a orientam, a ação do sistema escolar somente alcança sua máxima eficácia na medida em que exerce sobre indivíduos previamente dotados pela educação familiar de um acerta familiaridade com o mundo da arte (BOURDIEU, 2011, p.304).

Assim, à medida que os filhos daqueles pertencentes a grupos sociais mais desfavorecidos “(...) sentem uma descontinuidade ou mesmo ruptura entre o seu universo cultural e (...) a escola, os filhos dos grupos sociais mais favorecidos vivem a escolaridade como um prolongamento da sua cultura familiar” (SEABRA, 2009, p. 90). Ainda, os pais, pertencentes a grupos sociais culturalmente mais favorecidos, tendem a investir mais na educação contínua de seus filhos do que aqueles economicamente mais favorecidos, e como afirma Bourdieu,

as frações mais ricas em capital cultural são propensas a investir na educação de seus filhos e, ao mesmo tempo, em práticas culturais propícias a manter e aumentar sua raridade específica. As frações mais ricas em capital econômico dão primazia aos investimentos econômicos em lugar de investimentos culturais e educativos (BOURDIEU, 2011, p.324).

Sabe-se, com isso, que existem diferenças entre alunos devido a sua cultura, sociabilidade, etc, mas o que se discute nesse momento é a existência de desigualdades legitimadas pela escola. “(...) a escola transformava os diferentes em desiguais. Assim, à distância demarcada entre os conjuntos culturais entrantes se repunha a desigualdade de ‘desempenhos’, legitimados (...) pela instituição escolar” (PEREGRINO, 2010, p. 56). Deste modo, à escola estaria destinada um “(...) papel de espaço fundamental de reprodução da nova desigualdade, marcada (...) por espaços de sociabilidades distintas” (idem: p.100).

Nesse sentido, a escola deve ter uma participação ativa dos professores, pedagogos e alunos no processo de decisão, possibilitando o estímulo para a construção de uma “comunidade de aprendizagem”, onde o “trabalho conjunto leva a formular expectativas compartilhadas em relação a objetivos, meios de trabalho, formas de relacionamento, práticas de gestão, etc” (LIBÂNEO et al, 2009, p.386). A formação de uma comunidade de aprendizagem precisa não só de uma mudança cultural na instituição, mas também do desenvolvimento das pessoas, capacitação, formação de equipes etc. Além disso, deve-se levar em consideração os alunos e, por isso, o trabalho em sala de aula com eles é primordial para que o conceito de comunidade se torne efetivo.

Portanto, para se formar uma comunidade de aprendizagem, o gestor deve estipular metas objetivas e viáveis, estimular a capacitação das pessoas e o trabalho em equipe, além de desenvolver uma comunicação efetiva. Deve, também, mostrar a importância da integração de todos os membros da escola e a relevância do papel de cada um no processo de gestão e desempenho da escola, o que o ajudará a motivar a sua equipe. Nesse sentido,

Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. (...) Embora sejam várias as motivações para essa valorização da administração escolar (...) a justificativa comum é a de que o ensino é importante e é por isso que se deve realizá-lo da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada (PARO, 2010, p.765).

A avaliação de desempenho efetiva deve estar relacionada à cultura da instituição escolar. Ela é realizada nas ações (individuais e do grupo) de todos os envolvidos no processo de gestão, o que tende a propiciar melhores resultados no processo de aprendizagem, para, com isso, atingir as metas e os objetivos estabelecidos no planejamento da escola.

Nesse sentido, somente com a percepção da necessidade de se implantar uma gestão da qualidade poderão ser aplicadas ferramentas de qualidade, com o objetivo de melhoria contínua. O conceito de qualidade deve ser inserido culturalmente na instituição para que

seja implementado e incorporado, de forma comprometida, por todos que fazem parte da comunidade escolar.

Esse conceito está relacionado não somente com o alcance dos resultados escolares (percentual de alunos inseridos no mercado de trabalho, índice de reprovação nas disciplinas, dentre outros), mas também deve estar direcionado para o monitoramento contínuo desses resultados. O monitoramento contínuo poderá ser medido de diversas formas: avaliação de desempenho institucional, inserção de alunos no mercado de trabalho, e outros indicadores de qualidade que se pode instituir na escola.

Portanto, com o objetivo de se garantir a qualidade do ensino, é necessário associar alguns fatores de gerenciamento de pessoas, como a motivação, o desenvolvimento do trabalho em equipe, a capacitação e a avaliação de desempenho, cabendo “ao diretor cuidar, no cotidiano escolar, de elementos que permeiam a atuação de pessoas, que são: a comunicação, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos e que são tratados na unidade sobre a gestão do cotidiano na escola” (LÜCK, 2009, p.92).

O objetivo desse trabalho é apresentar a importância da gestão de pessoas em uma instituição escolar, ressaltando alguns fundamentos como motivação, trabalho em equipe, comunicação associada ao relacionamento interpessoal, capacitação profissional. Relacionando esses aspectos a importância da cultura escolar no processo de gestão, reforçando o papel do líder no processo de gestão escolar.

2. A importância da cultura na gestão escolar

O líder tem um papel importante no desenvolvimento da cultura na instituição, como resalta Schein (2009, p.11): “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. Pode-se dizer que “cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas” (SCHEIN, 2009, p.3).

Para entender como essas forças atuam e influenciam na instituição e no comportamento das pessoas, é necessário que sejam discutidas algumas questões como o papel do líder. O

gestor deve ser democrático, no que tange a opinião e sugestão de melhorias, para que se consiga atingir os objetivos da escola. O gestor agindo como líder deve perceber que não somente alunos, professores e funcionários estão relacionados a sua equipe de trabalho, mas também deve incluir os pais dos alunos e comunidade de forma geral. Isso faz com que se tenha uma participação de todos no processo de aprendizagem dos alunos, que é o principal objetivo da escola. Ainda, esse líder deve ser capaz de gerenciar conflitos existentes entre as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho.

Hanashiro et al (2008, p. 26) afirmam, ainda, que “a cultura de uma empresa é um sistema coerente de significações (valores, crenças, normas, etc.) e funciona como um ‘cimento’ que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”. Entretanto, a cultura organizacional “pode ser contaminada por conflitos mal manipulados e pelo cinismo que se acumula com o tempo” (HOOVER e VALENTI, 2006, p. 29) e, por isso, deve-se buscar a melhor maneira de gerir esses conflitos para que a iniciativa de uma possível mudança seja o reflexo de crenças e valores não contaminados.

Lück (2009, p.117) complementa que a cultura organizacional é formada pelas experiências do grupo da escola e esses indivíduos “comungam dos mesmos valores (...), dos mesmos ideais (...), das mesmas orientações de pensamento (...). Enfim, compartilham e reforçam o mesmo modo de conceber a realidade e seu próprio papel na mesma”.

Dessa forma, o papel do gestor de uma escola se reveste de fundamental importância para a formação da cultura escolar, pois ele exerce influência sobre as pessoas que lidera, que se reflete nos objetivos da escola, no comportamento do seu grupo e no desempenho da escola.

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a gestão das pessoas (LÜCK, 2009, p.120).

Como a gestão cultural escolar está relacionada também aos seus objetivos, a inserção de uma cultura de avaliação escolar é importante, pois faz com que se avalie e monitore continuamente o desempenho escolar, verificando se as metas e objetivos estabelecidos estão sendo atingidos de forma satisfatória. O aprendizado dos alunos é o principal resultado de uma escola. Esse aprendizado, conforme relata Soares (2009, p.227), é “entendido como a aquisição das competências cognitivas sociais e afetivas necessárias para uma vida adulta pessoal e socialmente significativa”. Portanto, pode-se dizer que a relação entre o aluno e o professor deve ser mais privilegiada que a instrução.

Para Lück (2009, p.45), “a avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final”. Ainda de acordo com a autora, o seu monitoramento tem como objetivo “determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos” (LÜCK, 2009, p.45). Complementa-se ainda que

a avaliação educacional, como um instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento educacional, dele emergindo e a ele remetendo, como também a processos de monitoramento que acompanham objetivamente as práticas educacionais, estabelecendo relação entre essas e seus resultados, contribuindo dessa forma para apontar transformações e correções de rumos necessárias durante sua condução, de modo a garantir sua maior efetividade (LUCK, 2012, p.31).

Esse processo de avaliação e monitoramento está relacionado ao desempenho de cada integrante da escola. Por essa razão, “a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho” (BOHLANDER et al, 2005, p.216). Lück (2009, p.90) complementa que essa avaliação de desempenho “permite promover uma visão mais objetiva, clara e ampla dos diversos desdobramentos do desempenho em relação a seus efeitos, de modo a identificar os aspectos que devem ser reforçados e aqueles que podem ser melhorados”, sendo, portanto, uma estratégia de gestão.

O desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação deve ser um processo contínuo, sempre relacionado aos objetivos e metas estipulados, obtendo-se, assim, uma análise das práticas pedagógicas realizadas na escola. Esse desenvolvimento é algo inserido culturalmente dentro da instituição, deve ser praticado de forma proativa e proporcionar mais diálogo entre os profissionais envolvidos, proporcionando melhor compreensão a respeito dos resultados obtidos e daqueles que se deseja obter.

Portanto, a gestão da qualidade está relacionada com a cultura da qualidade e, com isso, “pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão” (PALADINI, 2009, p. 30). Uma mudança de cultura, portanto, voltada para comportamentos e atitudes relacionados à qualidade se torna, assim, fundamental. Preedy et al (2006, p.45) complementam, ainda, que essa mudança de cultura precisa de:

- Mudança (de atitudes e de comportamento) para iniciar desde o topo; (...)
- Pessoas que se comuniquem e ouçam os pontos de vista dos outros respeitosamente (...);
- Pessoas abertas a elogios e a críticas;
- Pessoas encorajadas a identificar dificuldades/barreiras e sugerir soluções, ou seja, ver as críticas como uma oportunidade para melhorar, em vez de reagir defensivamente.

Somente com a percepção da necessidade de se implantar uma gestão da qualidade poderão ser aplicadas ferramentas de qualidade, com o objetivo de melhoria contínua. O conceito de qualidade deve ser inserido culturalmente na instituição para que seja implementado e incorporado, de forma comprometida, por todos que fazem parte da comunidade escolar.

Esse conceito está relacionado não somente com o alcance dos resultados escolares (percentual de alunos inseridos no mercado de trabalho, índice de reprovação nas disciplinas, dentre outros), mas também deve estar direcionado para o monitoramento contínuo desses resultados.

A satisfação dos professores impacta na aprendizagem dos alunos, e essa satisfação está associada com a motivação dos mesmos. Alguns fatores podem interferir nessa motivação: remuneração salarial; condições físicas da escola; e o ambiente de trabalho. Conseqüentemente, uma baixa satisfação dos professores pode desencadear em um resultado de aprendizado dos alunos insatisfatório.

3. Gestão de pessoas

O processo de relacionamento interpessoal é de extrema importância para a escola, visando não somente processos de avaliação externos, mas também um ambiente escolar favorável para que o aluno e o professor tenha motivação para desenvolverem o relacionamento de aprendizagem.

Nesse sentido, o gestor deve desenvolver os conceitos de gestão de pessoas no ambiente escolar, com o intuito de que os relacionamentos interpessoais transcorram de maneira favorável aos objetivos da escola. Alguns desses conceitos serão trabalhados nesse artigo: motivação; trabalho em equipe; processo de comunicação aberta e contínua e capacitação profissional.

3.1. Motivação

A motivação gera satisfação em todos os envolvidos no processo de educação. O comportamento das pessoas está relacionado também aos objetivos individuais. Portanto, a motivação pode ser oriunda de fatores externos, relacionados ao ambiente, ou de fatores internos, que são próprios dos indivíduos. Para Chiavenato (2007, p.296), “a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao seu redor”.

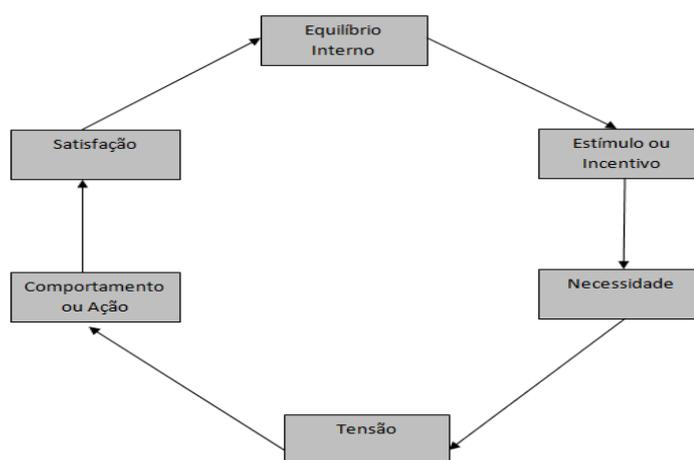
Lück (2002, p.46) complementa que a motivação também é considerada como “o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais”.

Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p.15) relatam, no entanto, que a valorização apresentada por Lück (2002), é uma “tarefa que demanda percepção, observação e

comunicação para conseguir enxergar no outro sua essência enquanto ser humano, não se balizando somente nas competências que o professor apresenta”. Com isso, deve-se valorizar a vontade do professor em progredir e evoluir quanto às questões educacionais.

O comportamento das pessoas em um ambiente escolar pode ser explicado pelo ciclo motivacional, “processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos”; ao contrário, “são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento” (CHIAVENATO, 2007, p.297). Tal ciclo está representado na figura 1, na qual se percebe um ciclo contínuo, já que à medida que a necessidade surge, gera-se um efeito de tensão provocada por ela. Quando se gera uma satisfação dessa necessidade, o indivíduo volta ao seu estado normal: o estado de equilíbrio. O grau de motivação das pessoas influencia bastante no desempenho e resultado das suas tarefas

Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional com a satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato, 2007, p.297.

O líder da comunidade escolar, ou seja, o diretor de uma escola é aquele que tem o papel de motivador de uma equipe. Sendo assim, ele deve “orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente” (LÜCK, 2009, p.85). É sua responsabilidade, portanto, orientar e estimular o processo de motivação da equipe para, com isso, promover

- (i) uma boa organização do trabalho;
- (ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua;

- iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais;
- iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos;
- v) limpeza, segurança, tranquilidade;
- vi) relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais;
- vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir;
- viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos (LÜCK, 2009, p.85)

A motivação visa melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, estimular o alcance das metas e dos objetivos e aumentar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho escolar. Para isso, ressaltamos que o gestor deve motivar a sua equipe, para conseguir satisfazer as necessidades dos sujeitos que a compõem.

3.2. Formação do espírito de trabalho em equipe

A formação do espírito de trabalho em equipe é fundamental para os processos da gestão escolar, assim como para a tomada de decisão. Para isso, o desenvolvimento das pessoas deve ser realizado em conjunto. Nesse sentido, Lück (2009, p.86) afirma que “educação é (...) um processo complexo e contínuo que demanda esforço conjunto de inúmeras pessoas, de diversos segmentos e contextos com diversas perspectivas de atuação”. Libâneo et al (2009, p. 383) complementam ressaltando que

o trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.

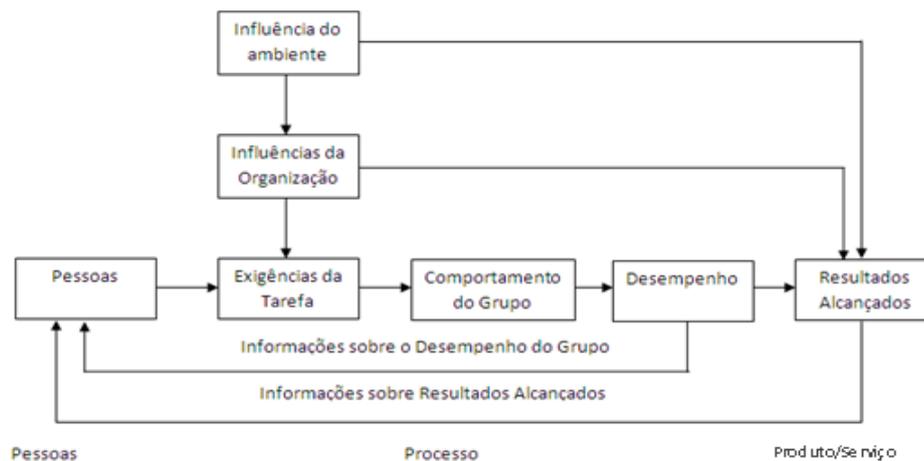
Não se trata somente de integrar os professores e o diretor, mas é necessário alinhar esse processo com a comunidade e com os alunos para, assim, se obter efetivamente o sucesso escolar. Para que a integração da equipe seja possível são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolvê-la. Assim, “trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. Eles podem fazê-lo a partir de acentuados interesses individuais” (LÜCK, 2009, p.26).

É importante que o diretor escolar leve em consideração cinco aspectos na formação de equipes, como afirma Chiavenato (2007): (i) modelagem do trabalho, ou seja, determinar a atividade dos indivíduos que compõem sua equipe e a distribuição do trabalho entre eles; (ii) preparação ou treinamento e capacitação dos membros da equipe; (iii) condução, que é um aspecto fundamental a ser considerado, pois trata da liderança dessa equipe, a qual determina as suas metas e os seus objetivos, assim como acompanha os processos e determina como ela alcançará o que foi determinado e, por fim, (iv) motivação e recompensas visando manter o entusiasmo em uma equipe de trabalho, que, no caso de gestão escolar, seria uma proposta do diretor da escola.

Para se implementar com êxito um processo de formação de equipes, o papel do líder é fundamental, sendo ele um facilitador: “geralmente ocorrerá uma melhoria maior no trabalho da equipe se os seus membros desenvolverem sua própria estratégia de mudança comportamental, em vez de o líder desenvolver a estratégia e impô-la à equipe” (GOLDSMITH e MORGAN, 2003, p.143).

Vale ressaltar também que quando se analisa um trabalho em equipe (comportamento e resultado), não se pode deixar de considerar as personalidades dos indivíduos que a compõem. Pensando nisso, Teixeira et al (2010) adaptaram um modelo para o estudo do grupo de trabalho (figura 2), e analisaram suas principais características. Eles perceberam que (i) é importante utilizar, de forma construtiva, as diferenças de habilidades e competências existentes; (ii) deve-se levar em consideração as tarefas determinadas para grupo, já que algumas podem ser mais complexas que outras; (iii) perceber o comportamento do grupo é fundamental para o entendimento de como cada um contribui para o grupo como um todo (informação, conflitos, etc); e, por fim, (iv) as influências da organização que estão relacionadas com a estrutura e com o relacionamento interpessoal.

Figura 2 – Modelo para o estudo do grupo de trabalho



Fonte: Adaptado de Teixeira et al, 2010, p. 289.

Por fim, o trabalho em equipe tem como finalidade envolver todos os sujeitos que fazem parte da escola a fim de solucionar um determinado problema ou realizar um resultado, sendo as responsabilidades compartilhadas (LÜCK, 2009). A forma de se trabalhar em conjunto pode ser formalmente (através de reuniões, por exemplo) ou informalmente (como troca de informação), sempre levando em consideração a cultura da escola. Dessa forma, o gestor escolar sempre deve estimular a comunicação interpessoal e o processo de tomada de decisão compartilhada e de forma contínua para que o trabalho em equipe seja efetivo.

3.3. Comunicação interpessoal

O processo de comunicação em uma instituição escolar é primordial para o relacionamento interpessoal, pois através dele ocorrem a transmissão e a recepção de informações entre as pessoas. Trata-se de uma atividade relevante, mas complexa. De acordo com Chiavenato (2007, p.315),

apesar de ser encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra a fim de compreensão mútua e confiança, basicamente a comunicação é uma permuta ou um intercâmbio de informações que devem ser transmitidas e compreendidas dentro de uma empresa.

A comunicação deve ser tratada como um aspecto gerencial, para a transmissão de informações a todos os envolvidos, e, por isso, tem dois propósitos: “proporcionar

informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas; e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação dos cargos” (CHIAVENATO, 2007, p. 318-9).

Ela está relacionada, ainda, à integração das pessoas dentro da instituição. Lück (2009, p.134) ressalta que a gestão escolar deve estar orientada para a qualidade do processo, sendo, então, relacionada à “rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais de natureza educacional e produtivos na (...) aprendizagem e formação dos alunos”.

A transparência na informação da tomada de decisão, nas escolas, também é importante, pois faz parte do processo de gestão. Além disso, a comunicação deve ser tratada como fundamento essencial para a qualidade (LIBÂNEO et al, 2009). Com isso, a escola deve se atentar para a implantação de “práticas de gestão que sejam tornadas públicas e disponibilizar informações sobre decisões administrativas, orçamentos, atas de reuniões, etc” (LIBÂNEO et al, 2009, p.392).

3.4. Capacitação profissional contínua

A capacitação profissional é um aspecto importante a ser considerado na gestão de pessoas. Tal fato é ainda mais significativo na escola, por esta ser uma instituição onde se desenvolve “a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola” (LÜCK, 2009, p.88). A autora, abordando essa questão, afirma ainda que “a capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais” (2009, p.88).

Hanashiro et al (2008, p.262) complementam que o treinamento tem como objetivo “a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para o desempenho a curto prazo” e o desenvolvimento de pessoas se refere ao aperfeiçoamento para que sejam alcançados resultados mais abrangentes, com o intuito de obter novas posições hierárquicas. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de pessoas geram benefícios, principalmente em relação ao clima organizacional, já que eles tendem a destacar as habilidades das pessoas, estimulam a motivação, e promovem melhorias das condições de relacionamento do trabalho (HANASHIRO et al, 2008).

A capacitação profissional pode ser desenvolvida de duas formas, como destaca Libâneo et al (2009, p.388): (i) durante o período de trabalho na escola, através de “ajuda a professores iniciantes, participação no projeto pedagógico da escola, reuniões de trabalho (...), minicursos de atualização (...), etc”; (ii) fora do horário de trabalho, através de “cursos, encontros e palestras promovidas pelas Secretarias de Educação ou por uma rede de escolas”. A partir dessa atualização de conhecimentos, o profissional se torna mais motivado e mais responsável na busca por alavancar o seu desempenho profissional. Nesse sentido, Hanashiro et al (2008, p.265) relatam que, para isso, se deve considerar alguns procedimentos, como: “estabelecimento de metas (...), inclusão do reforço e da expectativa do aprendizado (...), orientação prática nos treinamentos (...)”.

Sendo assim, a capacitação de um profissional deve ser realizada de forma estruturada, liderada e orientada pelo diretor da escola. Para isso, são várias as formas de se realizá-la, tais como:

- observação, análise e feedback sobre as experiências profissionais e consequente construção de conhecimento, em associação com o conhecimento educacional produzido;
- realização de grupos de estudo e oficinas práticas sobre aspectos em que se pretende promover mudanças;
- promoção de troca de experiências e de material pedagógico entre os professores sobre estratégias que utilizam para garantir maior efetividade na aprendizagem dos alunos;
- estudo sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação para o seu exercício consistente;
- criação de portfólios individuais e por áreas de atuação para os resultados desses estudos e práticas objetivando sua sistematização;
- planejamento de implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais (LÜCK, 2009, p.89).

A capacitação profissional não é de responsabilidade somente do diretor, mas também do professor, pois requer que responsabilidade com a sua formação em uma escola (LIBÂNEO et al, 2009). A maior dificuldade que se tem é dar início a essas práticas; entretanto algumas atitudes do diretor podem resultar em sua minimização como estimular o trabalho em equipe, implementando grupos de estudo, com o objetivo de aprimorar o

desempenho e o trabalho pedagógico e, com isso, disseminar o conhecimento entre os profissionais.

Por fim, o profissional deve estar ciente de que a capacitação ou o treinamento, que tornará possível o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, possibilitará um melhor desempenho das suas atividades, como destacam Bohlander et al (2005, p.141): “pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas e perseverantes têm maior probabilidade de perceber a ligação entre o esforço que empregam no treinamento e o desempenho melhor no trabalho”. Tem-se, com isso, um desenvolvimento intelectual dos profissionais de educação, com o objetivo de melhorar o desempenho escolar, bem como o relacionamento entre todos os envolvidos nesse processo.

4. Considerações finais

O entendimento dos fatores socioeconômicos é fundamental para se entender o impacto deles na motivação tanto de alunos quanto de professores. Professores devem estar motivados para ensinar e os alunos para aprender. Entende-se que o baixo grau de motivação de alunos e professores gera desinteresse e, por conseguinte, impedem o envolvimento e comprometimento destes com relação aos esforços que busquem diminuir o problema da desigualdade na escola e melhorar a qualidade da educação.

A comunidade de aprendizagem está relacionada com uma participação de todos aqueles que estão diretamente relacionados com o objetivo fim de uma escola: aprendizado dos alunos. Havendo um trabalho em equipe eficiente, capacitação de pessoal, motivação e avaliação continuada favorecem para que, no fim, se tenha um melhor resultado de aprendizagem.

O papel do líder é fundamental, principalmente, para a capacitação, motivação, comunicação organizacional e formação de equipes no interior da instituição escolar. Ao ser reconhecido como a liderança do ambiente educacional, baseado, sempre, na gestão democrática, deve estar ciente que isso ajuda a tornar o relacionamento interpessoal mais consistente.

Além disso, esse gestor deve desenvolver uma cultura de estímulo ao processo participativo de decisão. A transparência na tomada de decisão e o envolvimento dos

sujeitos que fazem parte da instituição, como professores, alunos, funcionários e comunidade, geram motivação, participação de equipes, integração e comunicação. Ainda, o processo de avaliação de desempenho deve ser estimulado culturalmente dentro da escola, para que as ações desenvolvidas pelos profissionais escolares reflitam nos objetivos estipulados pela gestão escolar.

A partir do conhecimento dos resultados escolares, o líder pode propor melhorias efetivas no planejamento escolar, com a participação de todos os integrantes da escola (comunidade, pais, alunos, professores, funcionários), para, com isso, conseguir atingir as metas e objetivos desejáveis.

Sabe-se, ainda, que é necessária uma mudança cultural voltada para a qualidade nas organizações escolares, o que propicia a percepção da necessidade de realizar melhorias frequentes em determinados procedimentos, com um comprometimento de todos os envolvidos na instituição escolar. O estímulo do trabalho em equipe se torna mais acentuado, pois a melhoria da qualidade não é algo a ser realizado individualmente, sendo fundamental o envolvimento de todas as pessoas.

Referências

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 2005.

BOURDIEU, Pierre. A economia das trocas simbólicas. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DURKHEIM, Émile. Educação e Sociologia. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

GOLDSMITH, M.; MORGAN, H.. Formação de equipes sem desperdício de tempo. In: Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HANASHIRO, D.M.M et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOOVER, J.; VALENTI, A. Liderança compartilhada. São Paulo: Futura, 2006.

LIBANEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. Perspectivas da avaliação institucional da escola. *Série Cadernos de Gestão*, v. VI. Petrópolis: Vozes, 2012.

PALADINI, E.P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARO, Vicente Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PEREGRINO, Mônica. Trajetórias desiguais: um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. Melhorias contínuas e padrões de qualidade. In: *Gestão em educação: estratégias, qualidades e recursos*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança, São Paulo: Atlas, 2009.

SEABRA, Teresa. Desigualdades escolares e desigualdades sociais. In: *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*. n.º 59. 2009, pp. 75-106. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n59/n59a05.pdf>>. Acesso em set. 2012.

SOARES, José Francisco. Avaliação da qualidade da educação escolar brasileira. *In: O sociólogo e as políticas públicas: ensaios em homenagem a Simon Schwartzman*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TEIXEIRA, H.J.; SALOMÃO, S.M.; TEIXEIRA, C.J. Fundamentos de Administração: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZANLORENÇO, M.K.; SCHNEKENBERG, M. Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, ano 3, n.1, março de 2008.