

GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM ESCOLAR

Gessiane Carneiro Oliveira¹

Michele de Araujo Brandão²

Marco Luciano Fagundes Magalhães³

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

RESUMO: Este artigo irá abordar sobre a relação da gestão de pessoas, juntamente com a gestão escolar, como as mesmas auxiliam na aprendizagem de cada discente, na motivação tanto do aluno como do professor, e de como o professor pode se tornar uma liderança dentro da sala de aula. Haja vista que, a gestão de pessoas se constitui por ações que desenvolvem motivação para que as pessoas possam vim desempenhar bem o seu trabalho, e a gestão escolar se torna uma organização que visa a melhoria e estratégias, para assim, atingir as finalidades de ensino. Observa-se que, a gestão escolar não é tão diferente da gestão de pessoas, pois ambas lidam com pessoas, metas, objetivos e resultados. Os resultados desta pesquisa apontam que a gestão de pessoas e a gestão escolar carregam consigo características que as aproximam, haja vista que as mesmas trabalham com as pessoas. Mas também se distanciam na medida em que possuem o objeto de estudo específico, a gestão de pessoas, e trabalham na perspectiva de planejar, organizar, dirigir e controlar a organização de maneira que ela venha alcançar suas metas, objetivos e resultados.

Palavras-chave: Educação. Gestão de pessoas. Motivação. Liderança.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado de uma proposta de trabalho na disciplina TEC I: Gestão de Pessoas, na turma do 5º semestre 2018.1, do curso de licenciatura em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia, Campus XI Serrinha-BA, localizada no Território de Identidade do Sisal, Nordeste Baiano. Ele abordará sobre a temática: **GESTÃO DE PESSOAS: liderança e motivação como ferramenta de melhoria no processo de ensino e aprendizagem escolar.**

¹ Graduanda de Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia- Campus XI.

² Graduanda de Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia- Campus XI.

³ Professor do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB - Campus XI.

Como pressuposto para a realização desse artigo foi feito o uso da pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com ênfase em matérias já elaboradas, como os livros e artigos científicos. Assim, entende-se que a pesquisa bibliográfica é uma forma de dialogar com diferentes autores acerca de uma mesma temática, por meio dos livros e artigos científicos.

O tema tem por objetivos: compreender a relação da Gestão de Pessoas com a Gestão Escolar de forma que estas trabalhem com os princípios de liderança e motivação, bem como discutir a relação de gestão de pessoas com a gestão escolar; abordar a relação do professor e do aluno por meio da motivação no ambiente escolar; dialogar a respeito da importância de liderança e motivação no espaço educacional.

Dessa forma, este artigo encontra-se estruturado em cinco sessões, a citar: Gestão de pessoas X Gestão escolar; O gestor da escola como um líder; A ação participativa como princípio de liderança; Gestão escolar e coordenação pedagógica como fonte de motivação para o desenvolvimento do trabalho do professor; A motivação como base para o desenvolvimento escolar dos alunos; e, por fim as considerações finais.

1 GESTÃO ESCOLAR X GESTÃO DE PESSOAS

Nessa sessão será discutida a relação da Gestão de Pessoas com a Gestão Escolar e suas aproximações relevantes para a melhoria do processo de ensino/aprendizagem da escola.

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas (GP) versa sobre as inúmeras atividades integradas entre si com o objetivo de obter efeitos positivos tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. A GP desenvolve a responsabilidade de auxiliar o administrador a planejar, organizar, dirigir e controlar a organização de maneira que ela venha alcançar suas metas, objetivos e resultados.

A gestão escolar não é tão diferente da gestão de pessoas, pois ambas lidam com pessoas, metas, objetivos e resultados. Para Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) “a organização e a gestão constitui o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar de modo que alcance os objetivos educacionais esperados” (LIBÂNEO OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 411). Ou seja, a

gestão da escola é responsável por acompanhar os processos educacionais e educativos que ocorrem diariamente.

A relação da gestão de pessoas com a gestão escolar é bem delineada, pois ambas possuem cultura organizacional, fazendo com que elas possuam características próprias diferenciando-as umas das outras. Para referenciar essa afirmativa, Chiavenato diz que a cultura existente nas organizações é contingencial e situacional, pois é dependente de diversos fatores que as tornam únicas em cada organização.

A escola, por ser uma agência social, carrega consigo a relação de interação entre as pessoas, que influencia o desenvolvimento da formação humana. Como afirma Libâneo, Oliveira, Toschi (2012), a cultura organizacional da escola é desencadeada por muitos fatores como sociais, culturais, psicológicos que causam influência nos modos de agir da organização como um todo - o que a torna única diante desses aspectos que lhe são próprios.

2 O GESTOR DA ESCOLA COMO UM LÍDER

Nessa sessão abordaremos sobre o gestor escolar como um líder engajado na melhoria e no crescimento de sua escola.

A escola se configura como uma instituição social na qual não apenas reproduz as práticas da sociedade, mas as produz e que serão desenvolvidas pelos os sujeitos do processo. Nesse sentido, Hora (2012) diz que a escola como uma instituição deve propiciar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes, que são construídas em conjunto na troca das experiências sociais, culturais, políticas. Sempre em busca de interpretar as carências presentes na sociedade, direcionando princípios educativos capazes de respondê-las.

Por essa razão, é importante que haja a democratização da escola e, que esta seja numa visão holística, visto que ela deve ser de todos e para todos. Sendo assim, compreender o processo de democratização da escola é enxergar que as práticas de ensino e de administração precisam ser analisadas e transformadas de maneira que proporcionem a participação de todos nas tomadas de decisões das questões no que diz respeito ao gerenciamento da escola, visando um ensino-aprendizagem significativo.

Por essa razão, a gestão da escola segundo Lück (2013) é responsável por “promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais.” (LÜCK, p. 78, 2013). Ou seja, a gestão da escola irá gerir os processos educativos, visando sempre o melhor para sua escola.

Nesse sentido, a função da gestão da escola segundo os escritos de Hora (2012) diz que o administrador escolar tem o papel de realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, cumprimento com a legislação que o rege, e usando da criatividade no processo administrativo, facilitando, assim, a construção de projetos educacionais e competência técnica para administrar a escola.

Diante disso, o gestor educacional é aquela figura de liderança que precisa desenvolver habilidades e competências para poder desempenhar o seu papel, mas para isso é necessário que ele tenha conhecimentos para tal. Nessa perspectiva, Hora (2012) ressalta que “O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades” (HORA, 2012, p. 48). Em outras palavras, o gestor/diretor da escola se torna um líder que deve estar atento a todas as questões que envolvem a escola.

3 A AÇÃO PARTICIPATIVA COMO PRÍNCIPIO DE LIDERANÇA

Nessa sessão abordaremos a respeito do gestor escolar como um líder que adota os princípios de participação e democracia na sua escola, visando um ensino significativo e a melhoria do ambiente educativo.

Conforme Lück (2013), a criação de um ambiente participativo configura-se como objeto de liderança do gestor escolar a fim de promover mudanças significativas na organização e orientação. Para isso, são necessários cuidados com o olhar voltado para as questões de criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade, a valorização da capacidade e aptidão dos participantes dentre outras.

A participação possibilita que os indivíduos sejam mais colaboradores no processo educativo, em que os mesmos impulsionam as práticas educativas, isso é

revelado pela forma como todos eles interagem uns com os outros. Nessa perspectiva de participação Hora (2012) aponta que,

O administrador-escolar deve compreender a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor educador na liderança do processo educativo (HORA, p. 45, 2012).

Ou seja, a participação é um princípio fundamental da liderança, por meio dela o aprendizado fica bem mais significativo tanto para o gestor, quanto para o professor, como para os alunos, pois ela possibilita promover um ambiente democrático como também romper com as desigualdades, preconceitos, formas de autoritarismo dentro da escola.

O gestor escolar, ao implementar a gestão democrática e participativa no ambiente de sua escola, trará grandes contribuições principalmente no que diz respeito ao nível de aprendizagem do seu alunado. Haja vista que a escola, como citado anteriormente, é uma instituição social que tem a função de educar os indivíduos considerando todas as suas dimensões social, cultural, econômica, psíquica e motora, em que a mesma servirá como uma ponte auxiliando os alunos a estarem preparados para conviver socialmente. Isto é feito por meio do desenvolvimento da consciência crítica e reflexiva que só terá eficiência e eficácia se houver uma gestão que abra espaço para o diálogo, a comunicação, o respeito mútuo, em um processo que todos se enxerguem como participantes ativos e não mais passivos.

Diante disso, a participação como princípio de liderança corresponde ao querer fazer a diferença no ambiente educativo, no qual segundo Lück (2013) “É pela participação que o indivíduo desenvolve a consciência do que é como pessoa, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo” (LÜCK, 2013, p. 62,). Ou seja, através desse princípio, o gestor escolar alcança formas mais democráticas de conduzir a unidade escolar.

Para além disso, a construção do conhecimento no ambiente educativo requer um olhar mais cauteloso, no sentido de que a forma como o gestor se porta irá influenciar em todas as questões organizativas da escola. O que de forma indireta ou até mesmo direta impactará na construção do conhecimento dos alunos. Para exemplificar isso, Lück (2013) diz que “O conhecimento significativo não é resultante da

contemplação sobre a realidade e reflexão sobre a mesma. Resulta, sim, do envolvimento das pessoas na criação dessa realidade” (LÜCK, 2013, p. 58). Então se a escola não tem uma gestão ancorada nos princípios da democracia e da participação, ela conseqüentemente não irá dar subsídios para uma prática educativa significativa com resultados positivos na aprendizagem.

Por essas questões e outras é que as práticas escolares coletivas constituem-se em um processo importante a ser promovido pela escola, e que equilibra e faz andar pra frente a gestão e a qualidade do trabalho desenvolvido por ela.

4 GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DO PROFESSOR

Nesta sessão será abordada sobre a gestão escolar e o coordenador pedagógico como base para a motivação dos professores por meio da formação continuada.

A gestão escolar é formada por um grupo de pessoas, como o diretor, coordenador pedagógico, professor. Nas palavras de, Libâneo, Oliveira, Toschi (2012), a direção juntamente com a coordenação pedagógica tem um papel significativo, eles são os responsáveis por articularem os trabalhos conjuntos dos professores, e ajudarem a terem um bom desempenho em suas aulas.

Nessa perspectiva, dentre os outros, o diretor precisa garantir o bom funcionamento da escola, o mesmo tem influência no trabalho pedagógico, na coordenação do corpo docente, na relação família escolar, e além do mais, ele tem um papel de bastante importância para o setor administrativo e financeiro.

Observa-se que, o coordenador pedagógico, dentro da gestão escolar tem um papel muito significativo, no que se refere aos professores e a comunidade escolar como um todo. Assim, o coordenador pedagógico por sua vez tem funções e objetivos para serem cumpridos no ambiente escolar, o mesmo deve ter conhecimento da vida escolar como um todo como a organização escolar, metas e projetos que serão desenvolvidos na escola. De acordo com Placco (2003), uma das funções principais do coordenador pedagógico é cuidar da formação e do desenvolvimento profissional de cada professor.

O coordenador pedagógico é o responsável por proporcionar a formação continuada dentro da escola, a formação continuada tem o intuito de proporcionar um aperfeiçoamento nos saberes e as atividades que serão realizadas pelos professores, com um forte objetivo que é assegurar um ensino e aprendizagem significativa ao longo de sua vida profissional.

Segundo VEIGA (2004), a formação continuada é um direito de todos os profissionais que estão trabalhando no ambiente escolar, pois, a mesma possibilita a progressão, a qualificação e a competência dos profissionais, proporcionando o desenvolvimento profissional dos professores.

Ou seja, dentro das formações continuadas, os coordenadores podem motivar os docentes, dando orientações de como desenvolver atividades dinâmicas e significativas para seus alunos, orientando como trabalhar com os diversos objetivos que a educação como um todo oferece. Sendo assim, os coordenadores pedagógicos auxiliam aos professores no que diz respeito a sua conduta e seu jeito de se relacionar com os alunos no ambiente escolar.

Segundo Chiavenatto (2014), a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência, tendo em vista que as organizações precisam das pessoas para funcionar e assim alcançar o sucesso. Percebe-se que, na escola não é diferente já que a mesma depende das pessoas, como os professores, alunos, gestores e toda a comunidade escolar para alcançar o sucesso, além do mais, para que isso aconteça observa-se que uma pessoa depende da outra para alcançar suas metas e objetivos em qualquer ambiente.

Assim, os gestores e coordenadores da escola tem um papel importante no que se refere à motivação dos professores. Os mesmos podem estar no ambiente da formação continuada que acontece na escola desenvolvendo dinâmicas, exercícios que favoreçam a sua formação dando capacidade para os mesmos desenvolverem um bom trabalho, haja vista que a capacitação é uma base para motivar os professores, e, os gestores têm um papel fundamental na vida dos docentes, pois os mesmos são responsáveis por proporcionar a motivação, por meio de diálogos e formações.

Desta maneira, a coordenação pedagógica juntamente com a gestão deve manter um trabalho de parceria, para que possam identificar e encontrar algumas formas para motivar os professores através das capacitações e formação continuada que acontecem

no ambiente escolar. É necessário também que os professores tenham um bom reconhecimento no ambiente de seu trabalho.

Observa-se a importância que a gestão escolar juntamente com a coordenação pedagógica tem para a motivação dos docentes já que as mesmas têm um campo vasto de objetos que podem ser usados. Para que isso venha acontecer no ambiente escolar, a formação continuada é um dos elementos primordiais, pois, vem trazendo possibilidades para novos conhecimentos específicos, através dos encontros, encontros esses que são para elencar os desafios e alcances que os professores têm no dia a dia da escola.

5 A MOTIVAÇÃO COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO ESCOLAR DOS ALUNOS

Nesta sessão será abordado o papel do professor como fonte de motivação para os alunos e de que forma a motivação impacta na aprendizagem dos discentes.

No âmbito escolar percebe-se que o seu principal objetivo é a aprendizagem. A escola é o lugar onde os alunos que estão desmotivados e até aqueles que não estão precisam ser motivados ainda mais pelos seus professores, assim, é necessário que o professor saiba motivar seus alunos, para que eles venham ter interesse pela aula, fazendo atividades práticas e mantendo uma aula dinâmica.

Nessa perspectiva percebe-se que, as escolas precisam ser mais organizadas e bem administradas para assim, ter uma melhoria na qualidade da aprendizagem escolar de cada aluno. É interessante também que as escolas tenham espaços fora das salas de aula que proporcionem a aprendizagem dos alunos. Segundo Libâneo, Oliveira, Toschi (2012), a escola deve disponibilizar de boas condições de estrutura física e materiais, como recursos didáticos, bibliotecas, para assim, proporcionar aos alunos oportunidades de aprender fora da sala de aula.

É de grande valia que a gestão escolar possa contribuir na boa organização do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, e consigam através dos professores motivar os alunos a aprender. Nas palavras de Libâneo, Oliveira, Toschi (2012):

Professores preparados que tenham clareza de seus objetivos e conteúdo, que façam planos de aula, que consigam cativar os alunos, que utilizem metodologia e procedimentos adequados a matéria e as

condições de aprendizagem dos alunos, que façam avaliação contínua, prestando muita atenção nas dificuldades de cada aluno. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSHI, 2012, p. 421)

Ou seja, os professores precisam estar preparados para trabalhar o assunto. Desta forma, é necessário que os docentes tenham uma metodologia de ensino que envolva todos os alunos de forma que venha dar condições de aprendizagem através dos seus procedimentos metodológicos a cada aluno, tendo em vista, que o trabalho deve ser voltado para as necessidades especiais de cada um. Sendo de grande relevância um ensino contextualizado em que o aluno se perceba no processo da aprendizagem.

Segundo Gil (2007), o mundo cada vez mais exige alto nível de motivação para as pessoas. Os indivíduos são motivados para realizar seu trabalho tanto individualmente como em grupo, as pessoas sendo motivadas tendem a proporcionar melhores resultados e, além do mais, a motivação pode ser um dos principais combustíveis para qualquer tipo de produtividade.

Os professores devem se comprometer em estar despertando a motivação nos alunos, para que com isto, os alunos possam se comprometer com os estudos e com a disciplina, e manter sempre as buscas pelos objetivos e atividades. Mas, de acordo com Boruchovitch (2001), os alunos devem ser motivados não somente para a realização de tarefas fáceis, mas também tarefas que sejam significativas, desafiadoras, não prazerosas, exigentes e até aquelas que são realizadas em extrema cobrança.

A motivação é um caminho para que os professores e os alunos possam alcançar suas metas e objetivos traçados. De acordo com Gil (2007), o comportamento humano encontra-se motivado por desejos de estar atingindo alguns objetivos. Ou seja, quando os professores traçam objetivos eles têm o desejo que os mesmos se concretizem, desta forma, os docentes estarão estimulando e motivando os seus alunos a desenvolverem suas habilidades e competências propostas durante as aulas, através dos seus objetivos propostos para que os mesmos possam ser concretizados através das atividades educacionais.

Essa estimulação acontece por meio de alguns sinais e conversas positivas dos professores com seus alunos. De acordo com Gil (2007), as pessoas devem reconhecer os avanços de outros indivíduos, ou seja, os professores podem estar oferecendo a seus alunos um simples sinal de positivo, um sorriso, isso dá aos alunos uma sensação de dever cumprindo, uma sensação de tarefa realizada com sucesso.

Segundo Boruchovitch (2001), os alunos desmotivados tendem a estudar muito pouco ou nada, assim, acabam aprendendo quase nada. Desta maneira, percebe-se, a importância das estratégias de ensino para que os alunos sintam vontade de aprender e desenvolverem suas atividades cada vez mais. No que se refere às estratégias de ensino, é importante que o professor use a motivação como uma das estratégias já que ela é um caminho para as aprendizagens significativas, tendo em vista que alunos motivados conseguem desenvolver melhor suas habilidades, e estão sempre em buscar de alcançar suas metas.

Um dos elementos da motivação que se torna essencial no ambiente escolar é o elogio, e acaba se tornando uma maneira de comunicar ao discente que o docente está aprovando seu desempenho no que se refere à aprendizagem. Nesta perspectiva, Boruchovitch (2001) diz que:

Consiste, portanto em um feedback positivo com a adição da demonstração afetiva do professor a respeito do comportamento do aluno. Para influenciar positivamente a motivação, algumas regras devem ser observadas. O elogio deve ser apresentado ao aluno individualmente, de forma justa, simples, parcimoniosa, criativa, coerente com o desempenho, buscando salientar suas peculiaridades e provendo informações que favoreçam a percepção de competência. (BORUCHOVITCH, 2001, p. 52-53).

Ou seja, ao elogiar um aluno, o mesmo pode fortalecer um sentimento, que influencia na sua autodeterminação de desenvolver as atividades propostas pelos docentes.

A motivação como podemos perceber não depende somente do discente, mas também de todo um processo que envolve os docentes. Portanto, é de grande importância que os professores estejam sempre avaliando e se preciso modificando os seus planejamentos para as aulas e atividades que ali serão desenvolvidas, para que assim, os alunos consigam alcançar as metas, objetivos, que foram propostos ao longo das aulas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, observa-se que a gestão de pessoas e a gestão escolar carregam consigo características que as aproximam, haja vista que as mesmas trabalham com as pessoas, e que possuem características próprias que diferenciam as organizações

sejam escolares ou não escolares umas das outras, por meio da sua cultura organizacional.

Por outro lado, ambas se distanciam na medida em que possuem o objeto de estudo específico, a gestão de pessoas, e trabalham na perspectiva de planejar, organizar, dirigir e controlar a organização de maneira que ela venha alcançar suas metas, objetivos e resultados. A gestão escolar desenvolve um trabalho de planejamento, acompanhamento, avaliação e principalmente dispõe de subsídios para um ensino e aprendizagem significativa.

Dessa forma, compreender a relação da gestão de pessoas com a gestão escolar de forma que estas trabalhem com os princípios de liderança e motivação é enxergar as possibilidades para um ensino diferenciado, ancorado na participação e envolvimento e na promoção da democracia no ambiente escolar. Assim sendo, o gestor como líder e que trabalha com os princípios de participação deve enxergar a escola como lugar de construção coletiva de conhecimentos, onde ninguém sabe mais que ninguém e sim prevalecem saberes diferentes e que estes precisam ser respeitados.

Da mesma forma o gestor, professor como motivador, deve está com o olhar voltado para os sujeitos integrantes da sua escola, e que estes precisam de reconhecimento e investimento na sua formação, para que possam desempenhar seus papéis e suas funções bem motivados, propiciando um ensino e aprendizado significativo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo. Atlas. 1994.

BORUCHOVITCH, Evely. BZUNECK, José Aloyseo (orgs.). **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. Petrópolis- RJ. Vozes. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. In: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. São Paulo. Manole. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo. Atlas. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 18. ed. Campinas-SP. Papyrus. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. Organização e gestão escolar: os professores e a construção coletiva do ambiente de trabalho. In: **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo. Cortez. 2012. 407 - 431.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ. Vozes. 2013. Séries de cadernos de Gestão.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Sousa. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano escolar. In: **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. Edições LOYOLA. São Paulo. 2003. 47-59.

VEIGA. Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 17. ed. Campinas - SP. Papyrus. 2004.