



## Educação e a Gestão Pública: Liderança, Processo Decisório e Gestão de RH

CRUZ, Antonio Carlos dos Santos [\[1\]](#)

CRUZ, Antonio Carlos dos Santos. **Educação e a Gestão Pública: Liderança, Processo Decisório e Gestão de RH.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 01, pp. 81-89, Março 2018. ISSN: 2448-0959

### RESUMO

O principal objetivo a ser alcançado através da realização deste estudo, é analisar se através de uma boa gestão escolar pública é possível fazer com que haja uma administração educacional voltada para a valorização da qualidade do ensino público e do ser humano. Entre os objetivos específicos destacam-se: definir conceitos referentes à administração empresarial, institucional e escolar; identificar a importância dos novos modelos de gestão como recurso empresarial a ser utilizado pela instituição escolar, enfatizando-se a liderança, o processo decisório e a gestão de RH; e analisar as características essenciais da administração escolar; apresentar um paralelo entre a gestão empresarial e a administração escolar. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. As considerações mostraram que a formação qualificada do administrador começa a ser vista como uma necessidade, urgente, para a conquista de um espaço educacional que respeite os princípios de cidadania e a convivência democrática. Neste sentido as Instituições de ensino públicas através de uma excelente administração que prima pela qualidade está possibilitando um ensino compatível com as necessidades do mercado.

Palavras-Chave: Escola, Gestão Pública, Educação, Liderança, Pessoas.

### 1. INTRODUÇÃO

A intenção primordial deste estudo é abordar a questão da gestão pública e sua relação com a organização escolar, enfatizando-se o processo decisório, a liderança, a gestão de pessoas e a gestão pública. Diante deste contexto, o estudo estabeleceu como problematização a seguinte questão: através de uma boa gestão escolar pública é possível fazer com que haja uma administração educacional voltada para a valorização da qualidade do ensino público e do ser humano?

Para responder a essa pergunta, estabeleceu-se como objetivo geral do estudo verificar se a escola pública tem praticado uma gestão democrática que possibilita o desenvolvimento de uma administração de qualidade e uma melhoria nas relações sociais e educacionais na instituição.

Entre os objetivos específicos destacam-se: definir conceitos referentes à administração empresarial, institucional e escolar; identificar a importância dos novos modelos de gestão como recurso empresarial a ser utilizado pela instituição escolar, enfatizando-se a liderança, o processo decisório e a gestão de RH; e analisar as características essenciais da administração escolar; apresentar um paralelo entre a gestão empresarial e a administração escolar.

Este é um assunto importante, porque irá mostrar que a administração escolar pressupõe uma filosofia e uma política diretoras estabelecidas pelo grupo escolar.

Embora a administração de empresas e a administração da educação sejam tarefas semelhantes em essência, diferem em muitos aspectos. Peter F. Drucker, citado por Lacerda (1977, p. 2), afirma que:

Uma empresa distingue-se de todas as demais organizações humanas pelo fato de levar ao mercado um produto ou serviço. Nem a Igreja, nem o Exército, nem a Escola o fazem. Qualquer organização que se realize pelo marketing, isto é, pela colocação de um produto ou um serviço no mercado, será um negócio, uma empresa. Qualquer organização em que inexista, ou seja, incidental o marketing, não será um negócio e nunca poderá ser administrado como se o fosse.

Na escola ou em uma instituição, direção, professores e especialistas da educação não podem ser comparados a operários, chefes de seção, gerentes etc. Nem alunos podem ser comparados à matéria-prima moldada por máquinas e equipamentos manipulados por mão-de-obra qualificada.

Verifica-se que a administração escolar deve estar estruturada para gerar processos criadores de condições adequadas às atividades deste grupo, objetiva a unidade e à economia de ação, bem como ao sucesso do processo educacional. “Engloba atividades do tipo: planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados (medidas), prestação de contas (relatório)” (MARTINS, 1999, p. 33).

Finalmente, em relação aos aspectos metodológicos, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica como fonte de pesquisa, uma vez que a coleta de dados e informações para redação do texto, ocorreu através de consulta a livros, artigos científicos, revistas e sites da internet devidamente referenciados.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 LIDERANÇA E O PROCESSO DECISÓRIO**

Liderança por se tratar de um tema polêmico são vários autores e estudiosos do assunto e inúmeros conceitos encontrados que veremos a seguir: Segundo Ferreira (2004) liderança é função do líder. Representa a capacidade de liderar e o espírito de chefia. Representa ainda uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceitação pelos dirigidos.

Por outro lado quando observamos a palavra liderar, essa por sua vez significa, ‘guiar’. Sob essa ótica, a liderança, possui um sentido sinestésico, um senso de movimento. O líder é aquele que direciona,

encaminha, ajuda a outros fazerem o que é certo, diferentemente daquele que manipula ou impõe uma ordem (ROSSETTO; BRANDALIZE, 2005).

Partindo desse contexto, o líder, deve ser uma pessoa que sabe muito bem quem é e aonde quer chegar, uma pessoa emocionalmente centrada em seus objetivos e deveres de um líder, desta forma é capaz de passar ao liderando uma postura de auto-afirmação e conhecimento, necessária para impor respeito e admiração.

[...] liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem suas metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seus limites. É a habilidade de tornar a visão do futuro clara e atraente para todos. E finalmente, é a qualidade de inspirar confiança “cega”, nos seus seguidores (DINIZ, 2004, p. 52).

Para Faria (1982, p. 5) “o líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, consegue ser aceito e respeitado, é capaz de unir o grupo, representá-lo”.

O líder leva o grupo a atingir os objetivos comuns, manter um bom relacionamento e ter a identificação com os seus companheiros. Sua força é uma consequência da motivação, da qualificação de sua equipe, da composição e de sua união.

Ao se relacionar a liderança com a gestão administrativa, observa-se segundo Paro (1999) que a gestão é a administração de recursos, e o principal elemento, o capital mais importante de qualquer organização são as pessoas.

Para Povoa (1999, p. 46)

Gestão Escolar é também hoje uma disciplina comum aos planos de estudo e refere-se a uma área disciplinar que têm experimentado um significativo progresso nos últimos tempos, nos mais diversos quadrantes geográficos. Isso se dá em função do protagonismo político-econômico e cultural-social a que a administração dos sistemas educativos em geral e a gestão das escolas em particular têm estado sujeitadas, assim como ao progressivo interesse que a comunidade científica tem atribuído à investigação da escola enquanto organização.

Costa (1999, p. 67) argumenta que na prática a Gestão Escolar pode ser definida como

o meio de proporcionar o conhecimento do sistema educativo e da sua organização e administração, na perspectiva de melhor compreender o funcionamento dos estabelecimentos de ensino. Assim como, sensibilizar para a importância das variáveis organizacionais da educação nos processos de ensino-aprendizagem e no comportamento e atitudes dos professores e educadores, identificando e executando os principais modelos de gestão organizacional contextualizados nas instituições educativas.

Portanto, o moderno conceito de gestão escolar envolve um complexo de atividades que apresentam dimensões administrativas, econômicas, sociais, pedagógicas e políticas.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Em se tratando da gestão estratégica de pessoas, verifica-se que o desenvolvimento de pessoas é uma das ferramentas que mais tem recebido atenção das empresas ultimamente e que mais tem sido alvo de mudanças. Isso tem ocorrido, pois as empresas perceberam que, além de colocar a “pessoa certa no lugar certo”, elas precisam desenvolver os talentos e as competências de seus empregados.

Para Minicucci (2001), as pessoas resistem às mudanças, especialmente se elas forem impostas. Surge então a complexa tarefa de promover estímulos ao trabalho, levando em consideração a propensão à resiliência<sup>3</sup> e suas condições humanas.

A mudança comportamental e o desenvolvimento do empregado é imprescindível para o estabelecimento de uma empresa competitiva no mercado.

Moura (1997, p. 4) afirma que:

Nada mais constante que a mudança. Além daquelas ocorridas recentemente, o mundo está mudando e vai mudar ainda mais. Se mudam as regras do jogo, deve-se mudar o jeito de jogar. Em geral, as empresas não acompanham as mudanças ocorridas no âmbito ou o fazem mais lentamente. Isso quer dizer que, via de regra, a organização e o modo de gestão das empresas não têm acompanhado as transformações do mundo dos negócios.

Não há hoje qualquer empresa de sucesso que contrate para o seu quadro apenas um executor. O mercado exige pessoas ativas e participativas. Dessa forma, acreditando nas potencialidades de seus empregados, as empresas têm apostado no desenvolvimento e promoção de seu quadro pessoal.

Saber usufruir dos talentos humanos com sabedoria é aliar as ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos e acima de tudo gerir as competências para o alcance dos resultados. Segundo Lacombe (2005, p. 370), “a empresa deve procurar desenvolver em seu pessoal múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes posições”.

O que se observa é que o desenvolvimento de Pessoas é uma abordagem que tem como objetivo principal a aquisição de habilidades e competências. Sendo assim possibilita o crescimento tanto de nível técnico como comportamental (MOURA, 1997).

Por meio do desenvolvimento de pessoas é possível ser mais eficiente, ter uma boa integração da equipe, a médio prazo melhorar a qualidade do trabalho e, consequentemente, ter um maior retorno financeiro (MOURA, 1997).

Chiavenato (1993) é o principal representante deste contexto ortodoxo das práticas de RH, consubstanciada nas cinco políticas aqui mencionadas: suprimento; aplicação; manutenção; desenvolvimento e controle, embora mais recentemente se manifeste por novas visões, mesmo com os pesquisadores mais clássicos da administração.

Dentre os principais aspectos levantados por Chiavenato (1993, p. 136) estão:

1. A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, Libertando-a dos conceitos

rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos.

2. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. Realmente, as ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
3. As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola. Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção. Também a sociologia de Pareto foi fundamental apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido contato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos.
4. As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Cada indivíduo procura ajustar-se a outras pessoas e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem-aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos.

Na opinião de Oliveira (2003) a interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras. Um destes focos encontra abrigo nos conceitos de eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre as pessoas e as organizações.

Portanto, a organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados (OLIVEIRA, 2003).

É visto que o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, torna-se um relacionamento tenso e conflitivo, em que o alcance do objetivo de um lado impede ou cerceia o alcance do objetivo do outro lado. O conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar é muito antigo (CHIAVENATO, 1997).

A redução de custos esbarra na expectativa de melhores salários, o aumento da lucratividade conflita com maiores benefícios sociais, a produtividade não “se bica” com o mínimo esforço, a ordem não funciona com a liberdade, a coordenação não ocorre com a autonomia, e o que é bom para um lado, nem sempre é bom para o outro. E aí está armado o conflito e o antagonismo de interesses. Se um lado leva vantagem, o outro geralmente fica na mão se a solução a ser adotada é do tipo ganhar/ perder (CHIAVENATO, 1997).

Na opinião de Oliveira (2003) a interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras. Um destes focos encontra abrigo nos conceitos de eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre as pessoas e as organizações.

Segundo este enfoque, de nada adianta ser somente eficiente, pois o indivíduo será avaliado negativamente pela organização por lutar apenas por seus próprios interesses pessoais e teria seus dias

contados (OLIVEIRA, 2003).

Ao contrário, o indivíduo somente eficaz produz resultados para a organização à custa de seus interesses pessoais, sacrificando família e compromissos sociais. É preciso ser eficaz para proporcionar resultados à organização e eficiente para progredir pessoalmente na vida (OLIVEIRA, 2003).

A parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos recaí sobre a alta administração. É ela quem deve estabelecer os meios, políticas, critérios e tudo o mais que isso possa acontecer.

Portanto, a organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados (OLIVEIRA, 2003).

### **2.3 GESTOR PÚBLICO: ÉTICA NA EDUCAÇÃO**

Percebe-se que o verbete ética que pode ser encontrado em alguns dicionários, significa a ciência que toma por objeto imediato os juízos de apreciação sobre os atos qualificados de bons ou de maus. No dicionário Michaelis o significado do termo é o “conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão; deontologia” (MICHAELIS, 1998, p. 908).

O que une essas duas definições é a extensão entre o domínio geral ou abstrato (no primeiro caso) e o particular ou concreto (no segundo), embora ambos se voltem para os fundamentos morais da ação, do comportamento humano. Outro importante autor a ser trabalho que trata da questão da ética é Vasquez (1998, p. 12), ele afirma que:

A ética depara com uma experiência histórico-social no terreno da moral, ou seja, com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais. A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.

Por sua vez, em relação à gestão escolar democrática participativa baseia-se na relação entre a direção e a participação do pessoal da escola, portanto, é entendido como uma forma regular e significante de envolvimento dos funcionários tais como professores, especialistas, pais, alunos e diretores de uma organização no seu processo decisório (XAVIER, SOBRINHO e MARRA, 1994). Assim, a prática democrática na escola se materializaria pela participação das pessoas e pelo respeito às decisões coletivas.

Segundo Mota (2003, p. 69) “[...] a gestão democrática participativa depende da vontade, da compreensão, da necessidade e do ato voluntário da pessoa, que liga-se mais à questão filosófica do que à econômica”.

Observa-se que as mudanças no processo educacional, não só no Brasil, mas em todo o mundo, são imperativas. Não é mais possível pensar em “ensino/educação”, nos padrões tradicionais, sem se expor a desatualização bem como oferecer “fórmulas” que já não funcionam.

Povoa (1999, p. 23) argumenta que de fato,

na educação não se pode separar eficiência de cidadania, resultados de princípios éticos, ser e de vir a ser, competência de democracia: sob o risco de se colocar a perder os dois. Relatar experiências em torno de seus temas debatê-los apontando sua dimensão e possibilidades de trabalho, buscando um diagnóstico para compreender o complexo dentro de uma realidade, resgatando o cotidiano, pode ser exaustivo, mas pode resultar em frutos positivos.

Finalmente, convém dizer que além dessas questões, a atenção da gestão escolar também deve se voltar para a necessidade de projetos de educação popular, para tentar compreender as representações e visões do mundo presente nas falas das classes sociais.

## CONCLUSÃO

Finalizado o estudo, tem-se que considerar cabe ao gestor, promover, mais rapidamente, a união e a capacidade de se trabalhar em equipe, da comunidade. Trata-se do processo de democratização da sociedade e de ruptura dos mecanismos e das armadilhas da dominação política, tradicionalmente originados no âmbito do Estado.

Uma conclusão clara chegada através do estudo é que a administração escolar pública é um conjunto complexo de atividades que criam condições para a integração e o bom funcionamento de grupos que operam em divisão do trabalho. Aí está explícito que a unidade total de tarefas é subdividida em unidades menores e confiadas a pessoas ou grupos que possuem certa autonomia para executá-las.

Respondendo ao questionamento levantado, em relação às instituições de ensino da rede pública, percebeu-se através das várias leituras e pesquisas, que ela ainda não tem praticado efetivamente uma gestão democrática que possibilite o desenvolvimento de uma administração que possa garantir como consequência qualitativa a melhoria no processo ensino-aprendizagem, pois por vezes o processo educacional não cumpre com sua função socializadora e educativa.

Portanto, constatou-se que se a escola pública quiser ser fiel a sua origem e vocação democrática, terá de se ajustar ao novo papel de educadora universal e principalmente das crianças de família parcialmente excluídas. O que significa repensar-se por inteira e recolocar o conteúdo da instrução, a metodologia didática, a formulação de regras de conduta e disciplinamento dos participantes do processo educativo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Ildebrando. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas; 1993.

COSTA, Marcelo Chucre da. Marketing: luz, câmera e ação. **Revista Estudos**. Goiás: UCG, v: 24, n. 1/2, jan./j., 1999.

DINIZ A. **O novo líder**. Rev Vencer. 2004. 5 (57):50-7. Disponível em <http://www.congressoits.unifebe.edu.br/anais/ITS2012-22.pdf>. Acesso em 4 de outubro de 2014.

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**. 2004.

LACERDA, Beatriz P. **Administração Escolar**. São Paulo: Pioneira, 1977. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/25/SUZANA%20MARIA%20LIMA%20DE%20ALCANTARA.pdf>. Acesso em 3 de setembro de 2014.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em [http://www.tedebc.ufma.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=442](http://www.tedebc.ufma.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=442). Acesso em 4 de outubro de 2014.

MICHAELIS. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MOTA, I. M. de A. *Gestão Educacional: Arquitetura das Relações Humanas e Exercício de Poder na Escola Cooperativa*. São Paulo, Departamento e Administração e Supervisão Educacional, Universidade Estadual de Campinas, 2003,

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total: Uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000\\_e0208.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0208.pdf). Acesso em 23 de setembro de 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola publica**. São Paulo: ed. Ática, 1999.

PÓVOA, Francisco Liberato. Gestão escolar. **Revista Estudos**. Goiás: UCG, v: 24, n. 1/2, jan. 1999.

ROSSETTO, Luiz Gustavo; BRANDALIZE, Adalberto. **O papel da liderança**. 2005. Disponível em <<http://labinfo.cefetrs.edu.br/professores/durval/maq2/10-%20o%20papel%20da%20lideranca.doc>>. Acesso em 30 de setembro de 2014.

VASQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofía de práxis**. 4. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1998.

XAVIER, A. C. da R.; SOBRINHO, J. A.; MARRA, F. **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Secretaria do Planejamento. Orçamento de Presidência da República, 1994.

[\[11\]](#) Doctorado em Ciencias de la Educación de Universidad Autónoma de Asunción (UAA)

**PUBLIQUE SEU ARTIGO CIENTÍFICO EM:**

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/enviar-artigo-cientifico-para-submissao>