REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL

PEOPLE MANAGEMENT AND EDUCATIONAL CULTURE

GESTIÓN DE PERSONAS Y CULTURA EDUCATIVA

Roseany da Silva Serrão[1]

e686725
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i8.6725

PUBLICADO: 8/2025

RESUMO

A temática versa sobre a "Gestão de pessoas e a cultura educacional", no município de Itapiranga-AM. O objetivo principal aventa discutir a prática da gestão de pessoas e a cultura educacional, apontando caminhos para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições municipais rurais e urbanas em Itapiranga-AM. Baseado nisso, as abordagens teóricas que fundamentam a pesquisa e as descobertas de possíveis soluções se alicerça em autores como: Cury (2002); Candau (2003); Freire (2000); Luck (2009); Maciel (2015); Paro (2008) e outros. O instrumento metodológico realizado é a pesquisa de campo, através da observação participante e da observação não participante, tendo como instrumentos o diário de campo, questionários, entrevistas aplicados aos familiares, professores, alunos, demais funcionários. A coleta de dados consiste no conhecimento da realidade a ser interpretada por meio da busca de dados sobre os fenômenos investigados empiricamente para poder fundamentar o enfoque metodológico que é uma pesquisa descritivo-qualitativa. A metodologia tem como base o método de abordagem Indutivo. Os resultados obtidos apontam a desmotivação e o desinteresse dos profissionais da educação; o não cumprimento dos seus trabalhos e a falta de amor à profissão que exercem; a falta de interesse em estudar e aprender; a falta de apoio da sociedade em geral e dos governantes locais. Conclui-se que o tema escolhido com o intuito de discutir a prática de gestão e da cultura educacional, pode contribuir apontando caminhos para o desenvolvimento de uma gestão democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura. Gestão de pessoas. Discutir.

ABSTRACT

The theme addresses "People management and educational culture" in the municipality of Itapiranga-AM. The main objective is to discuss the practice of people management and educational culture, pointing out paths for the development of democratic management in rural and urban municipal institutions in Itapiranga-AM. Based on this, the theoretical approaches that support the research and the discovery of possible solutions are grounded in authors such as Cury (2002); Candau (2003); Freire (2000); Luck (2009); Maciel (2015); Paro (2008), among others. The methodological instrument applied is field research, through participant and non-participant observation, using as tools the field diary, questionnaires, and interviews conducted with family members, teachers, students, and other staff. Data collection consists of understanding the reality to be interpreted through the search for information on phenomena empirically investigated, in order to support the methodological approach, which is a descriptive-qualitative research. The methodology is based on the inductive method of approach. The results obtained indicate the lack of motivation and disinterest of education professionals; failure to fulfill their duties and lack of commitment to the profession; lack of interest in studying and learning; lack of support from society in general and from local authorities. It is concluded that the chosen theme, aiming to discuss the

[1] Universidad Europea del Atlantico - UNEATLANTICO.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

practice of management and educational culture may contribute by pointing out paths for the development of democratic management.

***KEYWORDS**: Culture. Personnel management. To discuss.*

RESUMEN
La temática trata sobre la "Gestión de personas y la cultura educacional" en el municipio de Itapiranga-AM. El objetivo principal es discutir la práctica de la gestión de personas y la cultura educacional, señalando caminos para el desarrollo de una gestión democrática en las instituciones municipales rurales y urbanas de Itapiranga-AM. Con base en ello, los enfoques teóricos que fundamentan la investigación y el descubrimiento de posibles soluciones se apoyan en autores como: Cury (2002); Candau (2003); Freire (2000); Luck (2009); Maciel (2015); Paro (2008) y otros. El instrumento metodológico utilizado es la investigación de campo, a través de la observación participante y la no participante, utilizando como herramientas el diario de campo, cuestionarios y entrevistas aplicadas a familiares, profesores, alumnos y demás funcionarios. La recolección de datos consiste en el conocimiento de la realidad a interpretar mediante la búsqueda de información sobre los fenómenos investigados empíricamente para fundamentar el enfoque metodológico, que es una investigación descriptivo-cualitativa. La metodología se basa en el método de enfoque inductivo. Los resultados obtenidos señalan la desmotivación y el desinterés de los profesionales de la educación; el incumplimiento de sus funciones y la falta de amor por la profesión; la falta de interés en estudiar y aprender; la falta de apoyo de la sociedad en general y de los gobernantes locales. Se concluye que el tema elegido, con la finalidad de discutir la práctica de la gestión y la cultura educacional, puede contribuir señalando caminos para el desarrollo de una gestión democrática.

***PALABRAS CLAVE**: Cultura. Gestión de personas. Discutir.*

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma análise reflexiva do contexto escolar, sobretudo, vivenciando a cultura institucional e os estilos de gestão educacional como são apresentados e praticados pelos profissionais da educação. A delimitação temática se baseia em observações com ênfase em "Gestão de pessoas e a cultura educacional", nos quais foi necessário buscar e verificar porque gestores, pedagogos, professores e alunos são desmotivados e desinteressados em seu ambiente de trabalho e estudo e quais as causas do problema em questão.

A justificativa se baseia na discussão da prática de gestão de pessoas e a cultura educacional, pois é necessário apontar caminhos para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições escolares do município de Itapiranga, município localizado no estado do Amazonas. Tornando-se fundamental que gestores, professores e toda comunidade educacional compreenda o que está causando tais problemas, e como eles se constroem dentro desses ambientes, por outro lado, fornecer subsídios para uma reflexão crítica sobre a prática dos profissionais dessas instituições escolares, a fim de conscientizar sobre a importância da sua ação, seja administrativa ou educativa no processo de aquisição e construção do conhecimento nessas instituições escolares.

Através desta visão, formulou-se os seguintes problemas da pesquisa: Quais os problemas de desmotivação que ocasionam os conflitos e desinteresses nas instituições escolares

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

no município de Itapiranga-AM? Qual a situação atual dessas instituições escolares? Quais são as condições, necessidades, ou finalidades não satisfeitas que sugerem que existem tais problemas? Para quem a situação é percebida como problema?

O trabalho com o tema "Gestão de pessoas e a cultura educacional" tem como Objetivo Geral: Discutir a prática da gestão de pessoas e a cultura educacional, apontando caminhos para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições escolares no município de Itapiranga-AM. Já os Objetivos Específicos viabilizam: Caracterizar a cultura institucional e os estilos de gestão de cada escola conforme a realidade de cada uma. Explorar a posição de docentes e gestores sobre como deve ser uma gestão democrática e de qualidade nos tempos atuais. Descrever as principais dificuldades e barreiras que docentes e gestores reconhecem como mais relevantes para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições escolares no município de Itapiranga-AM.

O instrumento metodológico realizado foi a pesquisa de campo, através da observação participante e da observação não participante, como instrumentos, foi utilizado o diário de campo, questionários, entrevistas: feitos para gestores, pedagogos, professores, alunos, demais funcionários e a comunidade em geral, feitos de maneira diferenciada.

Os resultados obtidos resultam: Da desmotivação e do desinteresse total dos profissionais de educação como: gestores, pedagogos, coordenadores pedagógicos, professores e alunos. Do não cumprimento dos seus trabalhos. Da falta de efetividade. Da falta de amor pela profissão que exercem. Da falta de interesse em estudar e aprender. Da falta da valorização e do respeito pelo meio onde vivem e convivem. Da falta de apoio da sociedade em geral e dos governantes locais.

Diante do exposto, o tema foi escolhido com o intuito de discutir a prática de gestão e a cultura educacional, apontando caminhos para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições escolares do município de Itapiranga-Amazonas.

1. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DE UMA CULTURA EDUCACIONAL POSITIVA

Mendes (2017) destaca que o gestor deve empenhar-se em criar e manter continuamente um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, fomentando a motivação e a satisfação de todos os servidores e colaboradores por meio de práticas sistemáticas próprias ou correlatas. Essa abordagem possibilita que a produção ocorra de maneira eficiente, garantindo que o bem-estar e a saúde do trabalhador estejam sempre presentes. Desenvolver a qualidade de vida tem se tornado um dos principais desafios atuais em diversas instituições e também nas próprias pessoas, visando não apenas a produtividade e a motivação, mas também o merecido bem-estar social que inclui dignidade humana e reconhecimento, não apenas salarial, mas também nas ações trabalhistas e pessoais que cada indivíduo realiza.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

A área de Recursos Humanos evoluiu de um simples departamento de pessoas para assumir um papel central na transformação organizacional. Recentemente, esse setor atuava de forma mecanicista, e sua prioridade era a obediência e a execução de tarefas, enquanto a liderança era exercida por um controle centralizado. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação do profissional desejado pela instituição, buscando promover seu desenvolvimento e crescimento, bem como contribuir para o alcance dos resultados esperados, sempre com foco no fortalecimento do colaborador e na evolução da organização.

Para isso, a gestão de pessoas busca conscientizar o colaborador de que suas ações devem estar fundamentadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação alinhada aos princípios da gestão empreendedora; habilidade para realizar tarefas que envolvam inovações tecnológicas; competência para trabalhar em rede; e flexibilidade na atuação. Além disso, é fundamental que o colaborador conheça a missão e os objetivos institucionais das organizações em que atua.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é essencial tanto para o gestor quanto para o colaborador, pois envolvem aspectos da personalidade das pessoas aplicados na sua prática profissional. Este processo representa a integração das características individuais às competências necessárias para desempenhos profissionais específicos. Para garantir um bom ambiente de trabalho, é fundamental que a gestão de pessoas promova e que todos os membros da instituição desenvolvam algumas premissas essenciais: adotar uma filosofia social de inspiração humanística, considerando o ser humano como o sujeito, o fundamento e o objetivo principal da vida social; reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais valioso para o desenvolvimento e sucesso da organização; envolver e engajar todos os servidores na melhoria do serviço público, com ênfase na participação ativa no processo de gestão; e compreender a importância de capacitar e profissionalizar os colaboradores, de modo que possam desenvolver e aplicar seu pleno potencial de forma alinhada e coerente com os objetivos estratégicos da instituição; manter todos os esforços voltados à construção e preservação de uma cultura organizacional que promova a excelência no desempenho, bem como o crescimento tanto individual quanto institucional; reconhecer os elementos da sociedade e cidadãos, considerados individualmente ou por meio de suas entidades associativas, e instituições de direito público e privado, como clientes naturais da instituição; orientar as atividades institucionais para atender às necessidades desses clientes, destacando a importância de integrar competências socioemocionais na formação e na gestão de educadores e funcionários. Além disso, pode-se discutir como a promoção dessas competências contribui para uma cultura escolar mais inclusiva, colaborativa e resiliente, impactando positivamente o aprendizado dos estudantes.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

O Gestor Educacional desempenha um papel fundamental não apenas na Gestão de Pessoas dentro das organizações educacionais, mas também na administração da dinâmica do sistema de ensino como um todo. Ele atua alinhado às diretrizes e legislações educacionais, além de colaborar com os projetos pedagógicos institucionais e interinstitucionais relacionados à organização.

2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NA GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTES EDUCACIONAIS

De Oliveira *et al.*, (2021) destacam que uma gestão baseada em princípios democráticos prioriza uma atuação educacional de qualidade. Seus estudos evidenciam que a Gestão Democrática e participativa é fundamental para o desenvolvimento de projetos coletivos escolares, uma vez que orienta e define o rumo da instituição de ensino. Além disso, ela promove a compreensão das dinâmicas e conflitos nas relações interpessoais durante o processo decisório, funcionando como um instrumento eficaz para a concretização de uma educação de qualidade e para a emancipação da cidadania.

A gestão democrática baseia-se em princípios como participação, transparência e na implementação de políticas educacionais voltadas à qualidade do ensino. Não há gestão democrática sem o envolvimento e o compromisso da comunidade e das Instâncias Colegiadas, que atuam como instrumentos essenciais para sua efetivação. Essas instâncias contam com representantes de diversos segmentos da comunidade, como pais, alunos, professores, diretores e funcionários, além de órgãos como a APMF, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho de Classe. Essas entidades colaboram nas decisões e encaminhamentos necessários para resolver os problemas do cotidiano escolar, sempre visando à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Para que a comunidade participe ativamente das discussões e decisões da escola, é fundamental que a equipe escolar divulgue e informe de forma transparente as ideias, ações e projetos, promovendo uma comunicação aberta e acessível a todos.

Os movimentos sociais e os educadores defendem uma educação pública, laica, inclusiva, democrática e participativa, promovendo aprendizagens coletivas por meio de intervenções políticas, culturais, sociais e educacionais na estrutura administrativa, pedagógica e financeira da escola pública.

Um líder atento às transformações necessárias para uma nova escola deve mobilizar todas as unidades que a compõem. É fundamental estabelecer metas, analisar e avaliar processos, além de realizar uma autoavaliação constante. Sua função é promover mudanças nas práticas pedagógicas e administrativas, assegurando a qualidade da educação, alcançando os objetivos estabelecidos e construindo a identidade da escola. Para isso, deve valorizar o diálogo e reconhecer a diversidade dos sujeitos que participam desse processo.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) integra habilidades socioemocionais às cognitivas, de modo que o estudante perceba que valores como empatia, protagonismo, autoconfiança, respeito e resiliência fazem parte do seu cotidiano e podem ser praticados tanto dentro quanto fora da escola. A atualização na formação docente é imprescindível, pois atualmente não contamos com profissionais formados no século XXI.

Quem nasceu em 2000, por exemplo, tinha 18 anos em 2018, quando prestou o ENEM, considerando a idade adequada para concluir a Educação Básica na época. Essa realidade evidencia que, em 2019, muitos professores ainda possuem formações fundamentadas nos preceitos do século XX. É importante reconhecer que a formação docente anterior tinha objetivos diferentes, atendendo a contextos nos quais competências, habilidades e protagonismo não eram prioridades, e o protagonismo recaía mais sobre os professores do que sobre os alunos.

3. IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DOS EDUCADORES

A administração pedagógica tem um papel fundamental no desempenho acadêmico dos alunos, atuando como uma ponte entre as estratégias educacionais e os resultados escolares. Ramos, (2023) observou que a cultura organizacional impacta a forma como a empresa é conduzida, influenciando o clima organizacional, as estratégias e a liderança. O líder desempenha um papel fundamental de influência sobre sua equipe, sendo responsável por transmitir e reforçar os valores culturais da organização. Além disso, por meio de sua gestão, o líder pode contribuir para preservar e fortalecer os aspectos culturais da empresa.

Neste momento, os gestores enfrentam o desafio de fortalecer valores que promovam o engajamento dos seus profissionais. As regras não devem ser o único conjunto arbitrário adotado; é importante focar naqueles aspectos capazes de exercer uma influência positiva sobre os colaboradores. Nesse contexto, há dois pontos essenciais que se interligam: primeiro, uma cultura organizacional sólida estimula e sustenta a implementação de seus pilares, muitas vezes dispensando uma supervisão constante do setor de Recursos Humanos. Por outro lado, a capacidade de motivar é um critério fundamental para avaliar as crenças e os comportamentos já estabelecidos na equipe.

A liderança pode exercer um impacto positivo ou negativo na cultura organizacional, uma vez que o estilo de gestão adotado influencia diretamente a cultura da empresa. Essa influência, por sua vez, afeta o comportamento dos membros da organização e a condução dos negócios. Assim, a cultura organizacional exerce uma influência significativa nas estratégias adotadas e nos resultados alcançados pela empresa.

A forma de influenciar a equipe é essencial para o desenvolvimento da cultura organizacional. Quando o líder segue o caminho adequado, a equipe consegue alcançar

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

resultados com mais facilidade. Por outro lado, orientações equivocadas podem dificultar esse alcance, resultando em maior impacto nos custos e prejudicando os lucros.

Ao abordar a gestão, são apresentados alguns dos modelos mais adequados para estabelecer uma cultura organizacional eficaz. Nesse contexto, destaca-se a importância da gestão de pessoas e dos recursos humanos, que assumem a responsabilidade pelo tema, identificando de maneira eficiente à cultura que pode ser implementada e desenvolvida em toda a organização.

Dessa forma, a cultura educacional influencia a retenção de professores e sua satisfação no trabalho, considerando fatores como o clima organizacional, as políticas de valorização e desenvolvimento profissional, e de que maneira esses elementos contribuem para a motivação e o engajamento dos educadores.

4. MÉTODO

A pesquisa foi qualitativa por incluir a descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual e da composição ou processos dos fenômenos. Optou-se por este tipo de pesquisa, porque foi considerado que havia uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Lakatos; Marconi 2001, p. 134).

As horas de observação nas referentes escolas foram supervisionadas nos meses de julho, agosto e setembro, realizados em escolas municipais e estaduais do ensino fundamental. Pode-se afirmar que as experiências diárias nessas escolas com diálogos, entrevistas e questionários feito com os gestores, professores, alunos e os demais funcionários, possibilitaram-nos abordar a temática.

A metodologia teve como base o método de abordagem Indutivo que deu um bom entendimento a partir dos dados coletados que foi o suficiente para descrever os fatos observados dando maior subsídio para apresentação de proposições lógicas e conceitos que contribuíram para a apresentação das atividades que possibilitou o entendimento da pesquisa para maior compreensão da realidade.

Como se trabalharia com a análise qualitativa, a coleta de dados merecia atenção especial, para que os dados que posteriormente seriam analisados e interpretados pudessem revelar novos conhecimentos sobre os fenômenos estudados. Acerca da coleta de dados, Gómez (1999, p. 72) enuncia que “É importante que nesta etapa o pesquisador exercite sua capacidade de flexibilizar o projeto de pesquisa, tomando decisões sobre as necessidades de modificar, mudar e alterar o desenho da investigação tornando a coleta de dados mais produtiva.”.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

Para que esta etapa pudesse cumprir seu papel no processo de investigação foi necessário pensar na possibilidade de utilizar, no processo de pesquisa, várias técnicas e instrumentos como forma de enriquecer a coleta de dados.

A coleta de dados consistiu no conhecimento da realidade a ser interpretada por meio da busca de dados sobre os fenômenos investigados empiricamente para poder se fundamentar o enfoque metodológico da pesquisa descritivo-qualitativa. A organização da estruturação da descrição das ferramentas acerca da temática começou através da leitura. E em cada leitura, que já era uma revisão bibliográfica, registravam-se anotações, observações, fichas bibliográficas dos autores lidos, resumos, e Xerox de páginas de alguns livros que foram emprestados.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada primeiramente uma reunião na escola, com gestor, professores, alunos e os demais funcionários para expor o problema. Em seguida, foram propostas perguntas abertas em forma de questionário oral e escrito diferenciando as perguntas conforme as séries dos alunos do ensino fundamental, do gestor, dos professores, e os demais funcionários das escolas em questão, e a comunidade em geral, onde foram entrevistadas várias pessoas a respeito do temática.

Analisar os dados significava compreender a forma mais aprofundada possível dos resultados obtidos no processo de coleta de dados, e organizados em categoria, com o apoio dos autores e de suas interpretações. Assim, para cada conjunto de dados apresentados, era necessário refletir sobre o que disseram os autores, para poder analisar os dados.

A análise dos dados que propunha discutir, e sua interpretação, ocorreram pela organização em categorias, usando para isso as contribuições dos diferentes autores que escreveram sobre a temática em questão. Também se deu relevância na clareza de que se estava buscando dados sobre a realidade, a fim de que não se induzisse as próprias observações ou as respostas dos sujeitos às indagações da pesquisa.

Esta etapa foi a mais importante do processo de pesquisa, além de ter sido a mais elaborada e revisada de todo o processo, pois foi aqui que se trabalhou arduamente para que as interpretações tivessem significado acadêmico, porque, para que uma coleta de dado seja realizada com sucesso, é importante se atentar a alguns fatores que influenciam diretamente no bom desenvolvimento da pesquisa.

5. RESULTADOS

Apresentam-se os resultados e discussão da pesquisa coletados através de instrumentos descritos, uma vez que a proposta era estabelecer as relações possíveis dos resultados com o referencial teórico adotado. O objetivo geral do tema versava sobre “Discutir a prática da gestão de pessoas e a cultura educacional, apontando caminhos para o desenvolvimento de uma gestão

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

democrática nas instituições escolares no município de Itapiranga-AM.” Baseado nisso, elaborou-se para a primeira roda de conversação com professores, o seguinte item:

Tabela 1

Como fazer uma gestão democrática?

	Questões Fechadas	Questões Abertas	Respondentes
Diferenciar	05	05	10
Integralizar	04	02	06
Otimizar	05	05	10
Melhorar a eficiência	01	09	10
Promover entrosamento	05	05	10
Interagir	05	05	10

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022)

Na hora houve muitas indecisões até sermos capazes de falar, debater, analisar e ouvir as ideias dos outros. Porque “é importante manter bons e motivados líderes para que as tarefas sejam desempenhadas de forma clara e correta, pois uma pessoa é capaz de motivar-se ou desmotivar-se simplesmente pela forma com que os desafios são propostos” (Freitas, 2017, p. 12). Prosseguindo a segunda etapa, para cada escola foi selecionado um tema para debate em cima das perguntas:

Tabela 2

Quais os problemas de desmotivação que ocasionam os conflitos e desinteresses nas instituições escolares do município de Itapiranga-MA?

Escola Municipal 1, localizada na Zona urbana do município de Itapiranga-Am.
• Para que toda a comunidade escolar possa desempenhar suas funções profissionais, como também as decisões, de modo correto, coerente, justo, eficaz e eficiente, conseguindo assim ter uma participação mais efetiva, é preciso que sejam capacitados e preparados, e, após isso, serem avaliados no seu desempenho como profissionais.
Escola Municipal 2, localizada na zona rural do município de Itapiranga-AM.
• Com o objetivo de mostrar que as avaliações de desempenho servem para dizer até que ponto o profissional está realizando suas funções com eficiência. Do contrário, se a avaliação mostrou que não está sendo eficiente, ele terá a oportunidade de

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

buscar capacitação profissional e assim conseguir mudar seu quadro de desempenho.
Escola Municipal 3, localizada na zona rural do município de Itapiranga-AM.
• Conceito de gestão escolar democrática participativa dá conta de uma participação ativa e efetiva de todos que fazem parte da escola, pais, alunos, funcionários, professores, diretor escolar e toda a comunidade que desejem uma escola eficiente e eficaz em seu processo de ensino-aprendizagem, na tomada de decisões dentro da escola, em todos os sentidos e aspectos.
Centro Educacional 4, localizado na zona urbana no município de Itapiranga-AM.
• Como se sabe, não é interessante para os grupos dominantes que as escolas tenham gestão democrática e participativa efetiva, pois isso poderia colocar em risco o poder desses grupos. Assim, nossas escolas continuam sendo geridas da mesma forma e se transformam em aliadas do município para continuar seu processo de dominação sobre as camadas mais baixas da sociedade.

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022).

Na entrevista realizada com os professores com relação à gestora, indagou-se: Como é a relação do gestor com os sujeitos da escola?

Tabela 1

Como é a relação do gestor com os sujeitos da escola?

Questões	Sim	Não
1- Uma das maiores características de um gestor escolar é a motivação.	65%	35%
2- O diretor escolar, é responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade.	85%	15%
3- A autonomia de um gestor está na capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas.	60%	40%

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022)

Segundo Lück (2009),

> Uma das maiores características de um gestor escolar, é a motivação. É por meio dela que conseguimos atingir os objetivos propostos, não

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

> temer risco e o fracasso, passando a vê-los como uma possibilidade natural a todas as relações humanas. Cabendo ao gestor ter uma boa liderança de comunicação, sabendo interagir com sua equipe de trabalho de modo equilibrado e positivo, valorizando o potencial de cada professor.

O diretor escolar "é responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade" (Lück, 2009, p. 34). Justamente por seu papel da liderança, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

> A autonomia de um gestor está na capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações (Lück, 2009, p. 36).

Gerir uma escola, manter um bom relacionamento com funcionários, alunos, professores e comunidade escolar, não é tarefa simples. Como vimos, são necessárias várias competências para a equipe de gestão e para além de todas elas faz-se necessário também ter disposição e vontade de mudança. Destaca-se que os resultados foram de suma importância, pois possibilitaram aprofundar conhecimentos através de uma efetiva participação de todos os que compuseram esta atividade acadêmica.

6. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES

A primeira análise de discussão girou sobre a necessidade de se ter bons líderes e sólida cultura, pois a organização escolar tende a crescer e obter melhores resultados, mas se faz necessário manter a organização dos processos e monitoramento de indicadores que mostrem onde a escola está e apontem para onde ela quer chegar, quais os prazos e riscos, estando sempre atualizado com os objetivos e metas do plano escolar (PPP).

O primeiro objetivo específico a ser discutido foi descrever as principais dificuldades e barreiras que docentes e gestores reconhecem como mais relevantes para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas instituições. A pedagoga da Secretaria Municipal de Educação afirmou que "uma gestão escolar democrática e participativa e de avaliação do desempenho profissional de professores, funcionários e diretores, a fim de que a melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos educandos sejam solidificadas."

Levando em conta o segundo objetivo que visava caracterizar a cultura institucional e os estilos de gestão de cada escola conforme a realidade de cada uma. Vale frisar que 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

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

desempenho escolar, verificando se as metas e objetivos estabelecidos estão sendo atingidos de forma satisfatória.

A cultura está relacionada diretamente à geração do conhecimento e ao exercício do pensamento, que são valores essenciais para o desenvolvimento da sociedade. Assim, a cultura é importante na formação pessoal, moral e intelectual do indivíduo e no desenvolvimento da sua capacidade de relacionar-se com o próximo.

Ao discutirmos a educação tradicional, nas salas de aula, deve-se levar em conta que o monitoramento ainda é muito centralizado, porque a comunicação flui sempre do professor para o aluno, ou seja, as aulas são lineares, o ritmo e a direção são ditados pelo professor, quase sempre, com pouca ou nenhuma interferência dos alunos. A informação essencial é pré-selecionada em um currículo, um programa de curso, e levada aos alunos de forma sequencial, em aulas expositivas, livro didático, mapas, transparências e outros recursos esquecendo a utilidade do uso dos projetos.

Outro ponto observacional detectado foi que, em geral, no ensino tradicional, teoria e prática são geralmente vistas como momentos distintos na apropriação do conhecimento. Embora esta separação seja mais formal do que real, ela existe vinculada à ideia de divisão de trabalho presente nas escolas. Observou-se que essas instituições de ensino apesar de buscarem avançar na relação teoria e prática, continuam usando as formas tradicionais por meio de alguns profissionais da educação.

O saber docente não é formado apenas da prática, sendo também nutrido pelas teorias da educação. Um professor vai se formando na relação teoria e prática, porque é a partir da ação e da reflexão que o professor se constrói enquanto indivíduo em pleno estado de mudança. “A relação teoria e prática na educação abrem caminhos emancipatórios norteadores para a formação de sujeitos, que pensam a sociedade de forma coerente aos preceitos do ser mais, como possibilidade do educador” (Freire, 2013, p. 34).

A cada dia somos surpreendidos com as mais sofisticadas ferramentas tecnológicas que favorecem a facilidade da teoria e da prática de se construir o ensino-aprendizagem com muito mais eficácia. No entanto, observou-se que muitos profissionais as ignoram, estacionando no comodismo e impossibilitando as transformações, tanto do professor, quanto dos alunos. Essas ferramentas são de grande importância no processo, uma vez que propiciarão a inter-relação entre a teoria e a prática, viabilizando melhores resultados.

No mundo atual, as mudanças são muito rápidas, o volume de informações é cada vez maior, as novas tecnologias invadem nossas vidas, o que tem exigido dos alunos um novo perfil. A maioria deles dominam as novas tecnologias e recebem informações em tempos reais; vivem

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

conectados em tudo, e o que se observou são professores que insistem em cumprir os conteúdos dos livros didáticos, seguindo anotações antigas e registrando tudo em um quadro de giz.

Averiguou-se que se busca a conscientização, a participação de todos os envolvidos, motivados pelos gestores educacionais, os supervisores e os professores, visando um clima organizacional favorável ao aperfeiçoamento dos trabalhos escolares e o sucesso da escola, a fim de seguir com coerência as metas que norteiam o trabalho administrativo, financeiro e pedagógico, porque todos percebem o problema.

Não obstante, para que o educando fortaleça a sua identidade e construa a sua história, precisa encontrar na escola, o espaço onde a sua voz serão ouvidas, por isso, os gestores não devem se ocupar apenas com as questões burocráticas do cargo, deve ser uma gestão voltada ao princípio democrático-participativo; a escola como espaço público de liberdade, expressão da diversidade e democratização de saberes.

É a partir da ideia de articulação, de mobilização, que a gestão escolar planeja a administração dos espaços escolares, espaços estes, que estão além das questões arquitetônicas, além da questão dos tempos escolares, dos calendários educativos, dos sistemas de avaliação. A organização escolar deve estar atenta às questões sociais em que estão inseridos seus educandos.

Outro ponto de discussão se pautou no professor que não reflete sobre sua prática ou acomoda-se numa ação sem reflexão ou reflexão sem ação. Nessa perspectiva, afirma Perrenoud, (2001, p. 43) “Nenhum educador cresce se não reflete sobre seu desempenho, enquanto profissional e senão reflete sobre a ação que foi desenvolvida. Só entramos na práxis quando refletimos sobre a prática.”

A eficácia do processo educativo está centralizada no professor: seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes em relação ao aluno a quem deve motivar. Torna-se, pois, importante que se promova o desenvolvimento desse professor, orientando-o e assistindo-o na promoção de um ambiente escolar e processo educativo significativo para o aluno.

Analisando o processo de aprendizagem, se verifica que ele é complexo e envolve diversos aspectos inter-relacionados: a educação, o ambiente social e outros. Para que tenha eficácia é necessário: um comunicador ou emissor, mensagem ou conteúdo, receptor da mensagem que nesse caso, é o aluno, e o ambiente representativo pelo meio escolar, familiar e social, do indivíduo.

Outro item discutido foi a pouca participação familiar na aprendizagem do alunado. Sabemos que isto contribui para o seu crescimento espiritual e integral, criando um pilar para o trabalho coletivo, porque a participação da família na escola fica evidente, quando os pais possuem maior escolaridade ou são mais atuantes na vida escolar de seus filhos.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

A família deve ser a maior responsável pela educação de seus filhos, devido estar sempre em contato com o filho no lar durante toda a fase de formação e desenvolvimento da personalidade. Por isso, não deve transmitir as responsabilidades para outra instituição, principalmente para a escola que tem como dever dar continuidade ao processo.

Quando a família participa da educação de seus filhos, eles podem ter um melhor rendimento na escola, despertando o interesse e a curiosidade. A integração família e escola é um importante recurso para a melhoria na aprendizagem da criança, proporcionando melhor aproveitamento escolar, promovendo também a criança como pessoa humana integrada ao meio social e ao mercado de trabalho.

Não há dúvida de que a influência familiar é decisiva na aprendizagem dos alunos, por isso, precisamos frisar que o professor que possui esse quadro problemático no seu cotidiano escolar deve procurar fazer uma integração da família dos seus alunos com a escola onde atua, pois somente assim dentro de uma integração educativa será capaz de amenizar esta situação problemática que tanto nos aflige.

Na primeira visão observada, nas escolas pesquisadas, foram que muitas famílias vivem em dificuldades, como, por exemplo, o desemprego, doenças graves, distúrbios mentais, atividades contra a lei, envolvimento com drogas. Também existem modelos de famílias que convivem no mesmo teto filhos, pais, avós e dividem a renda familiar. Destas gravidades acima citadas, vale enfatizar o desemprego que é uma grave questão social que está presente em Itapiranga-AM.

Essa situação causa problemas à economia, ao desenvolvimento do município e prejudica a dignidade e a sobrevivência dos cidadãos. Em muitos casos, o desemprego é resultado direto da falta de oportunidades de educação e desenvolvimento profissional.

Durante o percurso desse trabalho acadêmico foi possível evidenciar, como aspecto positivo, o trabalho do gestor que é mais do que organizar um amigo secreto, enviar mensagens de bom dia ou organizar encontros entre os funcionários, pois a gestão de pessoas tem um papel estratégico em todas as organizações.

Recomenda-se que é preciso motivar os profissionais a criarem um ambiente em que exista propósito. Mais do que isso, fazer com que as pessoas se sintam parte dele e busquem sempre o melhor. Sabe-se que essa não é uma tarefa fácil, mas está longe de ser impossível.

Como ponto fraco, afirma-se que não se admite mais as velhas práticas rotineiras e ultrapassadas, encontradas em muitas de nossas escolas. O reflexo está no mau desempenho e consequentemente no fracasso das instituições.

Um dos aspectos mais ricos da pesquisa se enquadra na mudança que deve estar centrada na adoção de práticas participativas, constituindo-se num espaço que respeite e aceite

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

as diversas opiniões de todos os segmentos da comunidade escolar, tendo sempre em mente o exercício da cidadania. Isto porque se reconhece que a educação possui grande relevância na construção do conhecimento, requisito básico para o desenvolvimento da economia e da sociedade, como condição importantíssima na melhoria da qualidade do ensino e vida das pessoas.

Através do estágio e dos objetivos, descobriu-se que uma das dificuldades encontradas se pauta nas necessidades de mudanças urgentes em nossas escolas, a fim de que se garanta uma formação competente de seus alunos, de modo que possam ser capazes de enfrentar criativamente, com espírito crítico, os problemas mais complexos da sociedade.

Recomenda-se que a educação no contexto escolar exija esforços intensificados de todos os sujeitos envolvidos, na estrutura organizacional do trabalho escolar, bem como na participação da comunidade na realização de seus objetivos, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta à escola apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições permanentes para o exercício da cidadania. É o ambiente escolar que deve propiciar esta experiência.

Com a pesquisa constatou-se como dificuldade que a gestão escolar democrática ainda enfrenta muitos desafios para se tornar uma prática efetiva, muitas são as possibilidades que podem vir a servir de subsídios para a efetivação deste processo tão importante para a evolução do bem comum de nossas escolas. Evidenciou-se que tanto a participação efetiva de todos os segmentos escolares da escola no processo de construção e reconstrução da educação, quanto à contribuição de seus órgãos colegiados, nos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos da instituição favorecem o exercício de uma prática democrática.

Recomenda-se que ao reconhecer na escola seu papel fundamental na transformação social, se coloque um desafio para o desenvolvimento de uma nova administração, através de uma prática comprometida com os objetivos de cooperação entre todos envolvidos no processo. Fica bem claro, portanto, que a gestão escolar atual, deve estar pautada na participação.

Para que a escola possa ser verdadeiramente democrática é preciso que todos envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, significa abandonar sua forma tradicional de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor, descentralizando o seu poder, e partindo para formas coletivas que proporcionem de forma adequada a vontade coletiva, em direção aos objetivos educativos de interesses comuns da grande maioria.

Como ponto fraco, constatou-se que não existe uma receita pronta, ou seja, a forma mais adequada para cada escola. É no exercício diário da gestão escolar e da cultura institucional, na

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

realidade e interesse de cada escola, que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e cada momento histórico. Porém, para que isto aconteça, é preciso que o esforço coletivo de todos; professores, funcionários, coordenadores pedagógicos, orientadores, alunos, pais, diretores, esteja fundamentado na participação coletiva. É de extrema importância para que se realize e pratique a verdadeira gestão democrática na escola.

No decorrer deste estudo foram demonstrados aspectos que caracterizam a Gestão Escolar enfocada pelo princípio orientador a democratização. Pois, trabalhando na perspectiva de uma gestão democrática abrem-se espaços para a participação das pessoas. Elas conseguem demonstrar da melhor forma o controle de seu próprio trabalho, sentindo-se parte da realidade do contexto escolar. Mediante essa prática, é superada a ação do poder individual e se promove a competência na unidade escolar como um todo.

A pesquisa realizada demonstrou que, para haver novas relações entre escola e comunidade, é preciso ser promovida a efetivação da democratização na Gestão Escolar, repensando a teoria e a prática e suprindo os controles formais. A priorização da avaliação dos resultados advindos de uma gestão participativa, com a participação da comunidade no controle social das escolas e a qualidade de ensino canalizada pela gestão democrática.

O gestor deve influenciar diretamente o profissional da educação, estando em contato com os docentes, faz com que cada segmento interno ou externo sinta que a escola pertence a eles e, com isso, o gestor deve ser para esses membros fonte de inspiração e apoio. O estímulo da criatividade e o confronto das ideias conquistadas a partir da valorização do trabalho em equipe faz com que todos os setores sejam reconhecidos na sua contribuição.

A pesquisa teórica do presente trabalho teve uma grande aproximação satisfatória com a pesquisa prática realizada com os gestores, pois a partir da pesquisa foi elaborada uma análise e isso deu um aprofundamento maior ao conhecimento teórico o qual pode ser justificado sobre como está sendo trabalhado à Gestão nas escolas.

Assim, a partir da realização do trabalho, ficou mais amplo o conhecimento sobre a democratização da gestão, o que ela desenvolve na escola relativo ao conhecimento coletivo e uma educação integralizada.

REFERÊNCIAS

DE OLIVEIRA, Lúcia Nunes Duavi; ARAGÃO, Maruska Raquel Amaral; DE ALMEIDA CARDOZO, Rita de Cássia. **Desafios contemporâneos educacionais:** reflexões sobre os modelos de gestão, A postura do professor versus competências socioemocionais frente sua formação. [*S. l.: s. n.*], 2021.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler em três artigos que se completam.** São Paulo: Cortez, 2013.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA EDUCACIONAL
Roseany da Silva Serrão

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. *In:* MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P (Org). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓMEZ et al. **Fundamentos de Orientação Educacional**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Margarida. **Fundamentos de metodologia cientifica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

MENDES, Ademir Aparecido Pinhelli et al. O Papel do Gestor Educacional Frente aos Novos Paradigmas de Gestão de Pessoas. **Revista Gestão & Saúde**, v. 16, n. 01, p. 21-28, 2017.

PERRENOUD, Philippe. **A pedagogia na escola das diferenças**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RAMOS, Izabela Francisco da Rocha; OLIVEIRA, Jeferson Barbosa; SANTOS, Maria Eduarda Alves dos. **Como alcançar resultados positivos através da cultura organizacional**. [*S. l.: s. n.*], 2023.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.