



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE DAS COGNIÇÕES DOS GESTORES E DOCENTES**

ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE / ANA PAULA MORENO PINHO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA PPACPROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE DAS**  
**COGNIÇÕES DOS GESTORES E DOCENTES**

**FORTALEZA**  
**2022**

**ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE DAS  
COGNIÇÕES DOS GESTORES E DOCENTES**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

FORTALEZA  
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

N671p Nobre, Ana Paula Silva dos Santos.  
Práticas de gestão de pessoas na gestão escolar: análise das cognições dos gestores e docentes / Ana Paula Silva dos Santos Nobre. – 2022.  
17 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

ISBN: 978-85-7485-511-0

1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

---

Título: Práticas de gestão de pessoas na gestão escolar: análise das cognições dos gestores e docentes [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Ana Paula Silva dos Santos Nobre e Ana Paula Moreno Pinho

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2022

ISBN: 978-85-7485-511-0

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa** Práticas de gestão de pessoas na gestão escolar: análise das cognições dos gestores e docentes

**Turma:** MPAC / IEL

**Instituição contratante:** Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Ana Paula Silva dos Santos Nobre, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Paula Moreno Pinho, no período de 2020 a 2022, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Ana Paula Silva dos Santos Nobre, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Ana Paula Moreno Pinho, Dra. em Administração (UFBA)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### Finalidade:

Analisar as práticas de GP em escolas com variados métodos pedagógicos com base nas cognições dos seus gestores e docentes.

### Impacto – Nível:

- Médio

### Impacto – Demanda:

- Espontânea

### Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

### Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

### Impacto – Tipo:

- Potencial

### Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### Replicabilidade:

- Sim

### Abrangência Territorial:

- Nacional

### Complexidade

- Média

### Inovação:

- Baixo teor inovativo

### Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

### Houve fomento?

- Cooperação

### Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

### Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-511-0

## 1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Na área de Gestão de Pessoas (GP), as políticas são orientações perenes para o gerenciamento da força de trabalho e são pontos de referências para as práticas de gestão a serem desenvolvidas. Por sua vez, as práticas, operacionalizam as políticas através de ações alinhadas aos objetivos organizacionais e se relacionam com os processos de atração, capacitação, valorização e retenção de talentos.

A área de GP destaca-se como fundamental para a promoção de políticas e práticas que criam oportunidades de desenvolvimento profissional e facilitam o desenvolvimento de competências e comportamentos nas pessoas de forma alinhada com a estratégia organizacional. O uso em conjunto das práticas de GP constitui um importante arcabouço gerencial para a o alcance de um desempenho superior integrado com a estratégia do negócio e independente do indicador utilizado ou da natureza da organização.

No contexto da educação, em que se verificam demandas crescentes, bem como um intenso processo de profissionalização da gestão, face a competitividade, em particular no setor privado, as escolas ganham com a implementação de práticas de GP, pois as pessoas, especialmente os docentes, desempenham um papel relevante no sucesso do negócio em função de suas competências e esforços.

Alinhado a este contexto e tendo como objeto de estudo quatro escolas privadas da cidade de Fortaleza, o presente Produto Técnico, estruturado na forma de um relatório conclusivo de pesquisa, é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria. A pesquisa realizada teve como objetivo geral analisar as práticas de GP em escolas com variados métodos pedagógicos com base nas cognições dos seus gestores e docentes. O objetivo geral se desmembrou em quatro de cunho específico, apostos à continuação.

- i) investigar as práticas de GP aplicadas em escolas com distintos métodos pedagógicos;
- ii) analisar como as escolas que atuam com variados métodos pedagógicos se diferenciam na aplicação das práticas de GP;
- iii) verificar quais as práticas consideradas importantes para gestores e docentes de escolas que atuam com variegados métodos pedagógicos;
- iv) analisar as práticas de GP que contribuem para o bom desempenho das escolas e dos profissionais.

Conforme a literatura, a área de gestão de pessoas nas escolas é o coração da gestão escolar, porque a vitalidade da escola e a educação de qualidade centram-se na competência de quem a compõe e realiza o processo pedagógico e na determinação de tais pessoas em promover um ensino de qualidade orientado para a formação e aprendizagem do aluno. O método pedagógico adotado por uma escola delinea como são aplicadas as aulas pelos docentes, a forma como o aluno deve ser tratado e como se dá a estruturação do espaço escolar. Com efeito, a atuação do professor em uma escola é planejada e direcionada para atender as diretrizes e objetivos do método escolhido.

Esse estudo preenche uma lacuna na literatura acadêmica, em razão da ausência de publicações sobre a área da gestão de pessoas em escolas, especialmente no contexto de instituições com variados métodos pedagógicos e mediante as cognições de seus gestores.

Como contribuição social, a pesquisa pode ajudar os gestores escolares na ampliação do seu conhecimento sobre GP culminando em melhorias na forma como estruturam e implementam as práticas de GP voltadas para os docentes nas escolas em que atuam.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas seguindo o método ACR (Abordagem Cognitivo-Reflexiva), desenvolvido através da sua técnica de fichas, e analisados mediante a análise de conteúdo.

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Expõe-se nessa seção a análise e discussões dos resultados da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se uma síntese acerca dos principais métodos pedagógicos utilizados no campo escolar. Em seguida, são apresentados os resultados referentes a cada uma das quatro escolas investigadas.

### 2.1 Métodos pedagógicos

Cada escola de educação básica adota um método pedagógico que serve de modelo para aplicação das aulas pelos professores e para estruturação do espaço escolar. No decurso dos anos, aumenta, em constância, a oferta de métodos pedagógicos em todo o mundo, com a intenção de romper com a visão de ensino tradicional que considera todos os alunos sob aprendizado de maneira igual.

Além do método tradicional de ensino, encontrou-se, na literatura e no mercado, diversos outros métodos de ensino, considerados como pedagogias diferenciadas. Tais metodologias têm em comum o rompimento com a óptica tradicional de ensino que considera, conforme adiantado há pouco, que todos os alunos aprendem de maneira igual e, portanto, estabelecem um mesmo formato de ensino para todos. No quadro 1, estão expressas as principais características das propostas pedagógicas.

Quadro 1 – Métodos pedagógicos

<b>Método pedagógico</b>	<b>Características</b>
<b>Tradicional</b>	Também conhecido como conteudista, surgiu na Europa no século XVIII com o movimento Iluminista. O professor é a figura central (detentor do conhecimento) e o aluno é visto como uma tábula rasa onde o conhecimento será depositado. É dada ênfase no conteúdo a ser transmitido, existe a ideia de reprovação quando os alunos não cumprem as metas e a avaliação do discente é feita através de lições de casa, trabalhos e provas. É o método pedagógico mais comum de se encontrar.
<b>Construtivista</b>	Tem como referência as ideias do psicólogo e epistemólogo suíço Jean Piaget. Há o entendimento de que o aluno deve ter um papel ativo na construção do próprio conhecimento. O processo de aprendizagem estimula o debate, a formulação de hipóteses, a resolução de problemas e o uso de vivências pessoais. O método foi pensado para não se usar avaliações por meio de provas.
<b>Freireano</b>	Baseia-se na teoria do educador e filósofo brasileiro Paulo Freire e é conhecida como Educação Libertadora porque acredita que o aluno se liberta por meio do conhecimento. Essa metodologia foi desenvolvida para alfabetização de jovens e adultos e por isso não é aplicada em escolas de educação básica. Contudo, alguns dos conceitos de Paulo Freire influenciaram outros métodos pedagógicos.
<b>Montessori</b>	Criada por uma psiquiatra e educadora italiana chamada Maria Montessori esse método busca uma autonomia máxima das crianças na sua autoformação. As crianças escolhem o que desejam pesquisar e estudar e utilizam-se de materiais próprios desenvolvidos especificamente para o método. Essa metodologia foi criada a partir de uma série de pesquisas empíricas científicas. As classes são formadas por alunos de diferentes faixas etárias, as salas de aula não

	seguem o formato tradicional e o mobiliário é mais baixo, na altura dos alunos. Também não se realizam avaliações típicas do método tradicional.
<b>Waldorf</b>	Baseada nos estudos do filósofo e educador austríaco Rudolf Steiner, expoente da Antroposofia, esse método tem como prioridade as atividades que incentivam o pensar, o agir e o sentir e busca o equilíbrio entre a capacidade intelectual e o desenvolvimento de habilidades artísticas. O ensino é dividido em ciclos de aprendizagem conforme a idade e as individualidades dos alunos, acompanhados de forma próxima, já que o professor permanece com a mesma turma até o 9º ano.
<b>Sociointeracionista</b>	A pedagogia sócio interacionista é oriunda da proposta pedagógica do psicólogo russo Lev Vygotsky. Conforme suas ideias, a criança só desenvolve cultura, linguagem e raciocínio se estiver contata com outras pessoas e, nesse caso, essa metodologia valoriza as interações sociais dando ênfase aos trabalhos em grupos. A bagagem história de cada aluno é valorizada, assim como a curiosidade, autonomia e participação ativa.
<b>Freinetiano</b>	Desenvolvido pelo pedagogo francês Célestin Freinet, essa pedagogia propõe que a escola seja menos teórica e mais conectada com a vida. A ideia central é de que a educação deve preparar o aluno para a realização de um trabalho real e, por isso, a experimentação é bastante incentivada assim como a interação com a comunidade, a elaboração de jornais escolares, trabalhos em grupos, troca de informações entre estudantes e aulas-passeios.
<b>Logosófico</b>	Foi criado com base na Logosofia, ciência criada pelo pedagogo argentino Carlos Bernardo González Pecotche (pseudônimo Raumsó). O método busca o autoconhecimento e o autoaperfeiçoamento por meio de um processo de evolução consciente que deve ser experimentado tanto por alunos quanto por professores. Os ensinamentos obtidos em casa e os da escola atuam de forma complementar a formação do aluno como ser humano.
<b>Democrático</b>	Tem sua pedagogia baseada na Escola <i>Summerhill</i> , surgida na Inglaterra nos anos 1920 como uma crítica à educação tradicional. Nesse método os alunos escolhem a maneira como aprenderão os conteúdos necessários à formação. Além disso, não se exige cumprimento de carga horária, e as avaliações do desempenho dos estudantes são feitas não com provas, mas por meio da participação em trabalhos realizados conforme a preferência deles.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2023).

Métodos pedagógicos são modelos teóricos que suportam a criação de currículos escolares e orientam os planos de aula. Eles abrangem desde o formato de como o conteúdo escolar é passado até o jeito como os professores devem se relacionar com os alunos. Demais disso, é com esteio no método pedagógico que a escola define quais conteúdos irá ensinar, como fará isso e qual será o modo de avaliar o aprendizado dos escolares. Todas as escolas precisam, todavia, aplicar o conteúdo mínimo da Base Nacional Curricular Comum (BNCC)

Muitas vezes, as metodologias de ensino não são utilizadas unicamente nas escolas, pois o mais usual é uma combinação de mais de um método e que a escolha de uma metodologia pelos pais dos alunos se dá em razão das crenças e valores familiares, personalidade da criança e interesses da família.

Optou-se por investigar escolas de educação básica do setor privado na pesquisa de campo, pois acredita-se que, para um estudo envolvendo estabelecimentos escolares públicos, seria necessário considerar as decisões governamentais que interferem nas práticas de GP da escola, e isso estaria averso à intenção que se guardou, na qualidade de pesquisadora, de investigar as escolas como um negócio.

Na seleção das escolas que serviram como unidades de análise, recorreu-se ao indicador educacional “complexidade de gestão da escola” (CGE), calculado com base no Censo Escolar da Educação Básica de 2021.

Tanto o Censo Escolar quanto o CGE são elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável em todo o Brasil pelas avaliações e exames educacionais, bem como por pesquisas estatísticas e indicadores educacionais.

O CGE classifica as escolas em níveis de 1 a 6 (níveis elevados indicam maior complexidade) de acordo com as seguintes características: quantidade de matrículas, número de turnos de funcionamento, quantidade e complexidade de modalidades/etapas oferecidas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2022).

No quadro 2, estão descritos os níveis de complexidade da gestão, de acordo com as características predominantes das escolas pertencentes a cada um.

Quadro 2 – Níveis de complexidade da gestão da escola

ível	Descrição
	Escolas que, em geral, possuem porte inferior a 50 matrículas, funcionam em único turno, ofertam uma única etapa de ensino e apresentam a educação Infantil ou os anos iniciais do ensino fundamental como etapa mais elevada.
	Escolas que, em geral, possuem porte entre 50 e 300 matrículas, funcionam em 2 turnos, com oferta de até 2 etapas de ensino e apresentam a educação infantil ou os anos iniciais do ensino fundamental como etapa mais elevada.
	Escolas que, em geral, possuem porte entre 50 e 500 matrículas, funcionam em 2 turnos, com oferta de 2 ou 3 etapas de ensino e apresentam os anos finais do ensino fundamental como etapa mais elevada.
	Escolas que, em geral, possuem porte entre 150 e 1000 matrículas, funcionam em 2 ou 3 turnos, com oferta de 2 ou 3 etapas de ensino e apresentam o ensino médio, a educação profissional ou a EJA (educação de jovens e adultos) como etapa mais elevada.
	Escolas que, em geral, possuem porte entre 150 e 1000 matrículas, funcionam em 3 turnos, com oferta de 2 ou 3 etapas de ensino e apresentam a EJA como etapa mais elevada.
	Escolas que, em geral, possuem porte superior a 500 matrículas, funcionam em 3 turnos, com oferta de 4 ou mais etapas de ensino e apresentam a EJA como etapa mais elevada.

Fonte: Ministério da Educação (2022, com adaptações).

A educação básica nacional no Brasil é estruturada da maneira como está sequentemente.

- a) Educação infantil: creche (bebês de zero a 1 ano e 6 meses; e crianças de 1 ano e 7 meses a 3 anos e 11 meses) e pré-escola (crianças de 4 anos a 5 anos e 11 meses);
- b) Ensino fundamental: crianças de 6 a 14 anos. Anos iniciais (1º ao 5º ano) e anos finais (6º ao 9º ano); e
- c) Ensino médio: adolescentes de 14 a 17 anos - três anos de estudos.

Assim expresso, e de posse dos dados do CGE 2021, listaram-se, com base neste, as escolas de natureza privada sediadas em Fortaleza (cidade onde se reside).

Pontua-se que, na relação das escolas, existia uma instituição de ensino de caráter militar e que essa foi retirada da lista por se acreditar seguiria uma gestão bastante diferenciada das demais e, portanto, não adequada para a pesquisa.

Em seguida, passou-se a identificar o método pedagógico adotado pelas escolas

por meio de seus websites institucionais e redes sociais, bem como pelo contato presencial ou por telefone com a própria escola. Observou-se que as escolas adotantes de métodos diferentes do tradicional estão em grande parte enquadradas no nível 2 do CGE – que abrange escolas que ofertam até os anos iniciais do ensino fundamental como etapa mais elevada. Outro fato relevante foi o encontro de uma escola que perfilha uma metodologia denominada “ecossistêmica” e que não havia sido, previamente, identificada na literatura.

No sítio de internet da instituição de ensino, essa metodologia é descrita por meio das suas práticas e características como: os alunos ficam bastante tempo fora da sala em atividades na horta, na farmácia viva, no jardim, no pomar, nos animais, na carpintaria, nas aulas de artes, de música, de corpo etc., sendo o sistema de avaliação dos alunos diferenciado porque inclui, além de provas, uma ficha avaliativa da participação deles em todos os conteúdos trabalhados em determinado período.

Com efeito, foram identificadas escolas da cidade de Fortaleza com os métodos pedagógicos Tradicional, Montessori, Waldorf, Construtivista, Ecossistêmico e Sociointeracionista. Houve, ainda, o fato de que algumas escolas afirmaram que não adotam um método pedagógico, pois adaptam o que há de melhor em cada metodologia pedagógica educacional.

Passou-se, então, a procurar escolas adotantes de variados métodos pedagógicos que aderissem à proposta da pesquisa e aceitassem ser analisadas, sem a preocupação de conseguir abranger escolas com todos os métodos. Optou-se, portanto, por desconsiderar aquelas identificadas com metodologia mista, levando-se em conta apenas as que adotam um só método.

De posse de uma carta de apresentação fornecida pela coordenação do mestrado, que expõe os objetivos da pesquisa e identifica a pesquisadora e a universidade, e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (documento entregue a cada entrevistado de uma pesquisa, garantindo o sigilo dos dados fornecidos), passou-se, pois, na posição de investigadora, a contactar a gestão das escolas a fim de obter adesão. Ambos os documentos se encontram nos Apêndices A e B, respectivamente.

Relativamente à adesão das escolas, vale exprimir o fato de que se enfrentou muita dificuldade para obter adesão de escolas tradicionais, pois duas instituições de grande porte - ofertam desde o ensino infantil a curso universitário- não aceitaram participar das entrevistas, sendo que elas possuem vários dos seus núcleos listados como escolas específicas na relação obtida no CGE.

O contrário ocorreu com as escolas que aplicam outros métodos pedagógicos, pois nessas houve maior abertura para aceitar, de pronto, a participação neste experimento. Destaca-se, ainda, o fato de que, para a seleção das escolas, foram considerados os valores médios de mensalidade, a quantidade de alunos e os bairros onde se localizam as organizações escolares, a fim de obter para estudo unidades semelhantes em termos de infraestrutura e perfis socioeconômicos de alunos.

Recebeu-se, portanto, confirmação de participação na pesquisa de quatro escolas de educação básica que aplicam as metodologias Tradicional, Montessori, Waldorf e Ecossistêmica. A Escola Tradicional que aceitou participar da pesquisa está inserida no nível 4 do CGE (incluem ensino médio, profissional ou EJA como etapa mais elevada) e as demais no nível 2.

## 2.1 Escola Montessori

As cinco fichas (práticas) mais escolhidas pelas quatro gestoras da escola montessori

foram: retenção de talentos, treinamentos internos (presencial e online), avaliação de desempenho e competências, integração/socialização e qualidade de vida no trabalho. Verifica-se, portanto, que os sujeitos entrevistados escolheram fichas representativas de todas as categorias de GP elencadas na literatura, exceto em remuneração e recompensas.

Destaca-se que em recrutamento e seleção, a prática considerada importante pela maioria das gestoras diz respeito a atividade de reter os profissionais que se destacam na escola e não a escolha inicial dessas pessoas (a ficha “recrutamento e seleção” não foi escolhida).

A definição de talento está relacionada às competências intelectuais e técnicas de um colaborador, bem como sua demonstração de proatividade, interesse pela organização, resiliência, adaptação, flexibilidade e equilíbrio nos relacionamentos.

Outro destaque é a importância dada à capacitação das pessoas através de esforços internos da própria instituição (intensa agenda implantada) e não através de treinamentos externos. Foi mencionado que na escola existem cursos com certificação promovidos por entidades externas, e há incentivo aos docentes a obter essa formação por meio de subsídios financeiros aos profissionais, com destaque para a ida ao Exterior com vistas a essa certificação. Ademais, as gestoras da escola montessori acreditam que a integração/socialização dos profissionais e qualidade de vida no trabalho é a atividade mais importante para obter envolvimento das pessoas e fornecer condições de trabalho adequadas, respectivamente.

Sobre integração/socialização, E1 mencionou: “Principalmente agora depois da pandemia que o pessoal ficou muito fragilizado a gente combina de almoçar juntos no sábado [...] nos dias que tem a festa para as famílias a gente diz ‘agora vamos fazer nossa festinha [...] a gente combina uma massagem para todo mundo ou um grupo de *yoga*”.

Com relação à qualidade de vida no trabalho, tem-se que essa condição acontece quando há um conjunto de condições que contribuem para a felicidade e o bem-estar físico e mental do indivíduo, respeitando suas crenças, particularidades e exigências.

Por fim, ressalta-se que nenhuma gestora da escola montessori selecionou as fichas contendo as expressões cultura de *home office* e premiação vinculada ao atingimento das metas.

## 2.2 Escola Ecológica

Os sete gestores da escola ecológica escolheram em maior número as seguintes fichas: desenvolvimento de competências socioemocionais, remuneração diferenciada, *feedback constante*, integração/socialização, criação de vínculo afetivo entre os profissionais; fácil acesso à gestão; preocupação com as necessidades individuais dos profissionais; estimulação e aceitação da diversidade e qualidade de vida no trabalho.

Verifica-se, então, que não foram selecionadas fichas relacionadas a recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências. Ressalta-se ainda que houve um maior número de fichas escolhidas representativas da prática de envolvimento (comparada aos demais grupos de práticas).

A fim de obter envolvimento das pessoas, os gestores consideraram importantes a integração/socialização, a promoção do fácil acesso dos empregados à gestão da escola, o cuidado com as pessoas através da preocupação com suas necessidades individuais e, em um contexto social e cultural, o estímulo e aceitação da diversidade dentro das escolas.

A ênfase na prática de envolvimento encontra respaldo na literatura, que discorre sobre a importância de se criar um clima organizacional adequado para a saúde emocional dos

trabalhadores porque isso influencia as condutas e comportamentos das pessoas diante das situações próprias das organizações, contribuindo assim para eficiência e eficácia dos processos.

E7 reforçou a importância da integração/socializou quando mencionou: “é importante garantir um espaço onde as pessoas se encontrem. A gente bota todo mundo para dançar e fica todo mundo mais leve. Quando entra a segunda feira já está naquele outro clima. Favorece muito o clima dentro da empresa”.

O desenvolvimento de competências socioemocionais foi visto como o mais importante no contexto de treinamento, desenvolvimento e educação. Sobre isso, a literatura aponta que se relaciona às habilidades sociais em desenvolver comportamentos que expressam sentimentos, atitudes, desejos, opiniões e direitos adequados à uma determinada situação, à solução de um problema e a capacidade de minimizar a probabilidade de problemas futuros.

Quanto à remuneração e recompensas, teve-se que os gestores julgaram como importantes o uso da remuneração diferenciada, embora tenha sido relatado que um sistema de remuneração mais robusto ainda não tenha sido implantado na instituição, e aplicação do *feedback* constante.

Para a implantação da rotina de *feedback*, as coordenações da escola realizam supervisões individuais e coletivas junto aos docentes. Essa iniciativa possibilita o acompanhamento constante do comportamento do professor, no que tange à aplicação do planejamento pedagógico traçado, e oferece oportunidade para a realização de *feedback* intermediário (formalmente, acontece no final do ano).

O *feedback* estabelece relações valiosas e transparentes para o desenvolvimento pessoal e profissional e promove alinhamento entre necessidades e expectativas, a fim de alcançar a satisfação de ambas.

Por fim, a qualidade e vida no trabalho foi vista como essencial para a promoção de boas condições de trabalho. Destaca-se que nessa escola, os ambientes físicos (contendo arborização e animais) foram considerados promovedores de ótimas condições de trabalho.

### 2.3 Escola Waldorf

Na escola waldorf, essas cinco fichas foram as mais abordadas pelos três gestores entrevistados: mentoria, participação dos profissionais nas decisões, criação de vínculo afetivo entre os profissionais, transparência para inspirar confiança na gestão e qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, não houve a escolha das fichas relacionadas às práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas. Ademais, houve uma concentração na seleção de fichas relacionadas à prática de envolvimento.

Destacou-se a escolha da prática de mentoria como uma atividade importante de capacitação dos profissionais da escola. Nessa escola, essa atividade recebe o nome de “tutoria”, por se tratar de um processo no qual um docente recebe de um outro docente (tutor) orientações, *feedback* e ainda troca impressões sobre as questões pedagógicas relacionadas aos alunos, interação com as famílias, atuação em sala, dentre outros. Além disso, ainda ocorrem tutorias externas feitas por docentes de outra escola waldorf brasileira.

A literatura contribui, afirmando que, pelo fato de a docência ser uma profissão carregada de desafios cujas ações têm influências sociais, os processos de mentoria possibilitam aprendizado e apoio ao professor, favorecendo a permanência e atenuando as dificuldades do contexto escolar.

Corroborando com isso, o gestor E12 mencionou: “[...] *feedback* é algo que vejo muito

conectado com a questão da mentoria [...] um pode entrar na minha sala e dizer que não gostou de como eu estava dando aula ou eu chegar na diretoria e dizer que algo não está legal”.

Para obter o envolvimento dos empregados nas escolas, sobressaiu-se a visão dos gestores sobre a importância de incluir os empregados nos processos decisórios, de gerenciar a instituição de uma forma transparente e de ter relacionamentos afetivo entre as pessoas dentro da escola. Esse resultado é condizente com o fato de que nessa escola uma parte dos professores configura os próprios gestores da instituição realizando assim uma autogestão.

No que tange às condições de trabalho, a qualidade de vida no trabalho foi tida como o principal meio de promoção de um ambiente de trabalho saudável, de forma semelhante à escola montessori e ecossistêmica.

Com base na literatura, acredita-se que a qualidade de vida dos profissionais no ambiente escolar se relaciona com as ações da gestão em prol da promoção e incentivo à saúde dos empregados, do oferecimento de uma infraestrutura (espaço e ferramentas) adequada para a realização do trabalho, uma comunicação positiva e de apoio entre docentes e gestores bem como o estabelecimento de rotinas que não violem à integridade física e mental dos profissionais.

Enfatiza-se ainda o que a gestora E13 discorreu: “na secretaria pedagógica, um dos focos que a gente está colocando é o cuidado com os professores [...] como é que a gente cuida melhor dos nossos professores. [...] quando se trabalha arte é um trabalho higiênico. Não é só pensando, pensando e sendo robô. Quando você anda na escola você vê o ambiente [...] o pessoal está almoçando junto, está descansando [...] tem um movimento agregador”.

Por fim, ressalta-se que nenhum gestor da escola waldorf escolheu as fichas contendo as palavras benefícios; cultura de *home office*; premiação vinculada ao atingimento de metas, retenção de talentos e reconhecimento constante.

## 2.4 Escola Tradicional

Considerando que nessa escola a escolha das fichas dessa escola se caracterizou pelo fato de que os gestores escolheram fichas diferentes uns dos outros, tem-se que um número maior de práticas foram escolhidas como importantes.

Dessa forma, as fichas foram: desenvolvimento de competências socioemocionais, treinamentos internos (presencial e online), treinamentos com desafios (jogos) e atividades dinâmicas, remuneração diferenciada, premiação vinculada ao atingimento de metas, criação de vínculo afetivo entre os profissionais, integração/socialização, *feedback* constante, participação dos profissionais nas decisões, fácil acesso à gestão, trabalho em time, preocupação com as necessidades individuais dos profissionais, reconhecimento constante, transparência para inspirar confiança na gestão, qualidade de vida no trabalho, benefícios, cultura de “*home office*”.

Pontua-se que não foram escolhidas fichas representativas das práticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências e que a maior parte das práticas consideradas importantes ficaram concentradas na categoria de envolvimento.

Em treinamento, desenvolvimento e educação, as gestoras deram importância tanto aos treinamentos promovidos pela própria escola, quanto aos treinamentos diferenciados (com jogos e dinamismo) e aqueles que desenvolvem competências socioemocionais.

A importância dessa prática encontra respaldo na literatura que afirma que a formação de professores é um fator crucial para uma educação de qualidade pois dotam os profissionais com meios necessários para os desafios da educação e é um dos preditores de uma qualidade de ensino e da docência como profissão. Os gestores da escola tradicional não especificaram

de que forma os treinamentos diferenciados ocorrem, mas exemplificaram que na escola acontecem: treinamentos internos esporádicos; cursos promovidos por editoras (esporádicos); palestras de pessoas renomadas (esporádicas); cursos de temas complementares; formações internas no método no início e meio do ano. Diferente da escola montessori, a escola tradicional intenciona promover um calendário mais intenso de formação aos professores, mas encontra limitações de custos definidas pela diretoria.

Quanto à importância dada ao desenvolvimento de competências socioemocionais, E16 expressa isso da seguinte forma: “nós temos em torno de 14 a 15 crianças com alguma necessidade especial. Com autismo, TDAH, dislexia [...] não é só o trato de lidar com a criança é saber separar que as questões da criança podem refletir na vida pessoal, mas não pode abalar”.

Sobre remuneração e recompensas, foi considerado importante a implementação de remuneração diferenciada para os profissionais (embora não existente) bem como a existência de premiação vinculada ao atingimento de metas (também não existente, segundo as gestoras).

Com relação a envolvimento, tem-se que foram consideradas importantes para a promoção do engajamento dos profissionais na escola a realização de eventos de integração/socialização, o cuidado com as necessidades individuais de cada profissional, a existência de *feedback* e reconhecimento constante às pessoas sobre suas atuações, a inserção dos empregados nos processos decisórios da escola, a atuação da gestão de forma transparente e próxima à força de trabalho e, finalmente, a estruturação das atividades de forma que as pessoas trabalhem em time.

A entrevistada E15 destacou bem os objetivos e ganhos obtidos com as ações de envolvimento dos docentes: “nas pequenas reuniões na hora do café fica parecendo que é algo informal, mas na verdade não é. Fica algo sem carga, fica leve. É integração total. A gente dá uma sugestão, escuta. Às vezes, na reunião aos sábados os assuntos não afloram - no café vem mais coisa”.

Por fim, destaca-se que a prática de mentoria não foi escolhida por nenhuma gestora da escola tradicional.

Verifica-se então nessa seção as escolhas das fichas refletindo a importância que os gestores atribuem às diversas ações que compõem o conjunto das seis práticas exploradas neste estudo. De posse então dos resultados, são expostas a seguir as considerações finais, incluindo as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

### 3 CONCLUSÃO

O presente pesquisa se propôs a explorar a importância das práticas de GP para a gestão escolar através das cognições de gestores de escolas com métodos pedagógicos distintos situadas na cidade de Fortaleza utilizando-se da técnica das fichas – uma das etapas cognitivas da ACR. Assegura-se que o objetivo foi atendido, à medida que os dados foram apresentados e analisados na seção anterior.

Destaca-se ainda o fato de que as 23 fichas contendo palavras representativas das práticas de GP foram selecionadas pelo menos uma vez no grupo de gestores entrevistados em cada escola, demonstrando assim que o rol de práticas inseridas nas fichas é significativo para o contexto da gestão escolar.

Com relação a seleção das práticas mais importantes, verificou-se que aquelas relacionadas à treinamento, desenvolvimento e educação, envolvimento e condições de trabalho foram as mais elencadas entre os gestores das quatro escolas pesquisadas. Dessa forma, reforça-se o papel da gestão na promoção dentro das escolas dessas três práticas.

Vislumbra-se que esse resultado se relaciona com a própria natureza da atividade docente por exigir uma grande dedicação do profissional aos seus alunos, envolvimento emocional nas atividades e atualização constante de conhecimentos, requerendo assim por parte da gestão, uma atenção especial com a motivação desse profissional, cuidado com sua saúde física e mental bem como, meios pelos quais possa se desenvolver intelectualmente.

No tocante a treinamento, desenvolvimento e educação, destacou-se a escolha das fichas de treinamentos internos (presencial e online) e desenvolvimento de competências socioemocionais. Enfatiza-se então que o contexto escolar requer uma grande dedicação da gestão para promover formações e capacitações aos professores que os supram dos conhecimentos necessários e de habilidade socioemocionais para lidar com os desafios dos relacionamentos no contexto escolar, especialmente com alunos e seus familiares.

Sobre a prática de envolvimento e com base nos resultados, pondera-se que os gestores devem se dedicar a: criar um clima organizacional que fortaleça o bom relacionamento entre as pessoas e a preocupação com cada indivíduo; estabelecer momentos planejados de integração entre a força de trabalho; articular a participação dos professores em decisões relacionadas às suas atividades; e, atuar de forma transparente e com fácil acesso a todos.

Por fim, com relação a condições de trabalho, destacou-se a ficha “qualidade de vida no trabalho” que foi escolhida pelas quatro escolas como a mais importante a fim de promover condições de trabalho adequadas no contexto escolar.

Sendo assim, a gestão escolar contribui com o desenvolvimento de ações voltadas para o seu público docente através de ações para o aperfeiçoamento das suas habilidades cognitivas (conteúdo a ser transmitido) e das habilidades não-cognitivas (sociais) haja vista os desafios do processo ensino-aprendizagem, uso de tecnologias nas aulas, relacionamento com alunos e colegas de trabalho entre outros.

Por último, assume-se uma postura reflexiva sobre o fato das fichas correspondentes às práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas não terem sido selecionadas pelos gestores de cada escola como práticas de GP importantes no contexto escolar

Acredita-se que o fato de as escolas não possuírem uma área específica de gestão de pessoas pode impedir uma visão mais abrangente sobre a importância dessas práticas no contexto escolar uma vez que outras atividades, especialmente as pedagógicas, podem requerer as horas de dedicação dos profissionais que poderiam estar responsáveis pelo planejamento e implantação dessas práticas.

Além disso, estima-se que ainda há um paradigma sobre o qual se vê a escola como uma organização a ser gerenciada apenas com base na crença de a profissão docente é vocacionada, ou seja, o profissional é estimado por sua missão de educar e formar pessoas para a sociedade e assim não requer práticas de gestão mais elaboradas à semelhança de outras profissões ou de empresas de outros segmentos.

Diante disso, considera-se como limitações da pesquisa o fato de ter sido desenvolvida com um número limitado de escolas, apenas quatro pois acredita-se que conclusões generalizadas só são suscetíveis de obtenção com amparo em maior diversidade de instituições.

Para posteriores estudos, sugere-se a obtenção de cognições de outros sujeitos envolvidos no contexto escolar (professor, alunos e famílias) acerca da importância das práticas de GP aplicadas, relacionando esse fator com o aprendizado dos alunos. Com isso, acredita-se obter uma visão mais abrangente sobre a eficiência das práticas de GP.