

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS DE IMPERATRIZ
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

WALÉRIA DA SILVA SA

**GESTÃO DE PESSOAS: AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM
TRABALHO DE QUALIDADE POR PARTE DO(A) GESTOR(A) ESCOLAR**

**Imperatriz – MA
2025**

WALÉRIA DA SILVA SA

**GESTÃO DE PESSOAS: AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM
TRABALHO DE QUALIDADE POR PARTE DO(A) GESTOR(A) ESCOLAR**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Pedagogia do Centro de Ciências de Imperatriz da Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito para obtenção da Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Me. Vicente Marques de Castro Neto

Imperatriz – MA

2025

WALÉRIA DA SILVA SA

**GESTÃO DE PESSOAS: AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM
TRABALHO DE QUALIDADE POR PARTE DO(A) GESTOR(A) ESCOLAR**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Pedagogia do Centro de Ciências
de Imperatriz da Universidade Federal do
Maranhão, como pré-requisito para
obtenção da Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor Vicente Marques de Castro Neto (Orientador)
Mestre em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Professora Francisca Melo Agapito (Examinadora)
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Professora Rita Maria Gonçalves de Oliveira (Examinador)
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

da Silva Sá, Waleria.

Gestão de Pessoas: As competências necessárias para um trabalho de qualidade por parte de um(a) gestor(a) escolar / Waleria da Silva Sá. - 2025.

47 p.

Orientador(a): Vicente Marques de Castro Neto.
Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia,
Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2025.

1. Diretor; gestão. 2. Gestão; gestão Democrática.
3. Gestão de Pessoas; competências. I. Marques de Castro Neto, Vicente. II. Título.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso representa a realização de um sonho e a superação de muitos desafios não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica. Chegar até aqui foi possível graças ao apoio, incentivo e contribuição de muitas pessoas especiais, às quais expresso minha mais sincera gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, fé e sabedoria ao longo dessa jornada acadêmica.

Agradeço com amor profundo à minha mãe Edileusa Gonçalves da Silva, que é meu maior exemplo de força, coragem e amor incondicional. Sem seu apoio, incentivo e sacrifício, não teria chegado até aqui. Este trabalho é também uma homenagem a você.

Ao professor Vicente Marques de Castro Neto, pela orientação precisa, incentivo constante e dedicação durante todas as etapas deste trabalho. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste estudo.

À professora Rita Maria Gonçalves de Oliveira pelo compromisso com o ensino e pela inspiração que transmite como educadora, contribuindo de forma significativa para minha formação.

À professora Francisca Melo Agapito, Coordenadora do Curso de Pedagogia da UFMA/CECIM, por sua liderança, dedicação e por acreditar no potencial dos alunos e por estar sempre presente, apoiando cada passo dessa caminhada.

A todos os(as) outros(as) professores(as), deixo meu sincero reconhecimento. Cada aula, cada orientação e cada palavra de encorajamento contribuíram significativamente para minha formação pessoal e profissional. A dedicação de vocês ao ensino foi fonte de inspiração e motivação para que eu continuasse buscando o conhecimento com seriedade e paixão.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta jornada e contribuíram para a realização deste trabalho, deixo meu eterno agradecimento.

Gratidão por tudo!

Nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação.

Heloísa Lück

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar as competências fundamentais que o(a) diretor(a) escolar deve desenvolver para realizar uma gestão de pessoas eficaz e orientada para a qualidade. A pesquisa realizada através da revisão de literatura, busca compreender o conceito de gestão de pessoas no contexto educacional, identificar as principais competências apontadas pela literatura especializada e refletir sobre o papel do(a) diretor(a) como líder na condução de sua equipe, especialmente dentro de uma gestão democrática e participativa. Para isso, foram utilizados referenciais teóricos da área de gestão e educação, permitindo estabelecer a relação entre liderança, engajamento da equipe e melhoria dos resultados escolares. Os resultados evidenciam que competências como comunicação eficaz, empatia, capacidade de motivar, tomada de decisão e valorização dos profissionais são indispensáveis para o fortalecimento da cultura colaborativa no ambiente escolar. Conclui-se que a atuação do(a) diretor(a) como líder democrático(a) e participativo(a) não apenas otimiza os processos de gestão de pessoas, mas também contribui significativamente para o desenvolvimento da escola e para a promoção de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Diretor(a); Gestão; Gestão Democrática; Gestão de Pessoas; Competências.

ABSTRACT

This final project aims to analyze the fundamental competencies that school principals must develop for effective, quality-oriented people management. The research, conducted through a literature review, seeks to understand the concept of people management in educational context, identify key competencies highlighted in specialized literature, and reflect on role of principal as a leader in leading their team, especially within a democratic and participatory management framework. To this end, theoretical frameworks from fields of management and education were used, allowing us to establish the relationship between leadership, team engagement, and improved school outcomes. Results demonstrate that competencies such as effective communication, empathy, motivational skills, decision-making, and professional appreciation are essential for strengthening a collaborative culture in school environment. It is concluded that the principal's role as a democratic and participatory leader not only optimizes people management processes but also contributes significantly to school's development and the promotion of quality education.

Keywords: Director; Management; Democratic Management; People Management; Skills.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. O PROCESSO EVOLUTIVO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	13
1.1 Breve trajetória histórica das concepções de administração.....	13
1.2 O princípio fundamental da administração científica.....	15
1.3 Uma síntese da Teoria da Administração de Fayol.....	17
1.4 Os princípios do modelo de produção fordista.....	18
1.5 O termo gestão e suas peculiaridades.....	19
2. O(A) DIRETOR(A) ESCOLAR E AS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	26
2.1 A educação no contexto atual da nossa sociedade.....	26
2.2 Uma breve compreensão sobre Gestão Democrática e Participativa.....	27
2.3 O que entendemos por Gestão de Pessoas?.....	29
2.4 Gestão de pessoas no ambiente escolar.....	34
2.5 O(A) Diretor(a) escolar e as competências necessárias para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas com qualidade.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

INTRODUÇÃO

O contexto educacional do mundo contemporâneo, que está marcado por transformações sociais, culturais e tecnológicas cada vez mais rápidas, a figura do diretor escolar assume papel estratégico no fortalecimento de uma gestão escolar democrática, eficaz e centrada no desenvolvimento humano de forma integral.

A gestão de pessoas, nesse cenário, destaca-se como eixo essencial para garantir a qualidade das relações profissionais, a valorização dos educadores e a construção de um ambiente colaborativo que favoreça o processo de ensino-aprendizagem. O diretor, enquanto líder educacional, precisa mobilizar um conjunto de competências técnicas, interpessoais e éticas para exercer sua liderança com qualidade e comprometimento com os objetivos principais da instituição.

O interesse pelo tema da gestão de pessoas e as competências do(a) diretor(a) surgiu a partir das experiências vivenciadas durante o estágio em gestão, que possibilitou construir uma ponte entre as fundamentações teóricas e o próprio estágio na área da gestão escolar. Nesse momento foi possível rever as discussões nas disciplinas bem trabalhadas pela professora Rita Maria em Gestão e Organização dos Sistemas Educacionais I e pelo professor Vicente Marques em Gestão e Organização dos Sistemas Educacionais II. Desta forma, nos possibilitou uma compreensão prática da importância da gestão de pessoas aliada a uma liderança democrática e participativa. Ao observar o cotidiano organizacional da escola, foi possível perceber que o papel do gestor vai além da execução de tarefas administrativas, abrangendo também a capacidade de engajar, motivar e valorizar os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho pautado na colaboração e na produtividade.

Diante dessa realidade vivenciada e do conhecimento adquirido nas citadas disciplinas, nasceu o problema de pesquisa que orienta este trabalho e que foi elaborado a partir do seguinte questionamento: Quais competências são necessárias ao diretor escolar para exercer uma liderança eficaz na gestão de

peessoas, de modo a promover um ambiente escolar saudável, participativo e orientado à melhoria da qualidade educacional?

A relevância do tema está na compreensão de que, mais do que gestor administrativo, o diretor deve ser um articulador de pessoas e de saberes, com capacidade de mobilizar a equipe, resolver conflitos, promover o desenvolvimento profissional e estabelecer uma cultura de cooperação. Investigar essas competências é fundamental para subsidiar práticas de formação e contribuir com a melhoria da gestão escolar, especialmente nas redes públicas de ensino, onde os desafios exige por parte da gestão, esforços significativos para superar as dificuldades que são bastante complexas.

Sendo assim, definimos como objetivo principal deste trabalho analisar as competências fundamentais que o diretor escolar deve desenvolver para exercer a gestão de pessoas com liderança e qualidade. Elegemos como objetivos específicos, compreender o conceito de gestão de pessoas no contexto escolar; identificar as principais competências apontadas pela literatura educacional e de gestão e refletir sobre o papel do diretor como líder na condução de uma equipe no ambiente escolar.

Para alcançar tais objetivos, adotou-se como metodologia a revisão de literatura, de natureza qualitativa e exploratória, com base em autores que discutem, gestão, gestão escolar, liderança educacional e competências profissionais, Lück (2000, 2009), Libâneo (2004, 2010), Chiavenato (2005, 2010, 2014), Perrenoud (1999), entre outros. A pesquisa bibliográfica visa proporcionar uma fundamentação teórica sólida, capaz de apoiar a análise crítica sobre o papel do diretor escolar na gestão de pessoas, apontando caminhos para a qualificação do seu trabalho à frente da escola.

Desta forma, este trabalho monográfico está organizado da seguinte maneira: o primeiro capítulo traz uma discussão do processo evolutivo do pensamento administrativo, tratando de um histórico sucinto do termo administração, do princípio administrativo da administração, da concepção de administração de Fayol, do modelo de produção fordista e das peculiaridades do

termo gestão. Posteriormente, o segundo capítulo trata da questão das competências essenciais para um bom exercício de uma gestão de pessoas por parte do(a) diretor(a) escolar, procurando entender o que seja uma gestão de pessoas e como é desenvolvida uma gestão de pessoas na unidade escolar. Por último, consideramos que ao desenvolver competências específicas e adotar uma liderança democrática, o(a) diretor(a) escolar potencializa a gestão de pessoas e reforça a missão educativa da instituição. Essa postura cria um ambiente no qual todos os membros da comunidade escolar se reconhecem como corresponsáveis pelo sucesso da escola e pelo desenvolvimento integral dos estudantes.

1. O PROCESSO EVOLUTIVO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Conforme a sociedade, em sua trajetória histórica, vai se desenvolvendo, o pensamento administrativo foi sendo construído a cada contexto desse processo de evolução da humanidade, surgindo, dessa forma, a necessidade de se organizar, de criar estratégias para atingir seus objetivos.

Os termos administração e gestão possuem origens distintas e, embora muitas vezes sejam usados como sinônimos, apresentam diferença sutil, segundo vários autores da área da administração/gestão. A palavra administração vem do latim “*ad*” (direção) e “*ministrare*” (servir), significando a ação de servir ou executar uma tarefa sob orientação. Segundo Chiavenato (2003), administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos com o objetivo de alcançar metas organizacionais. Fayol (1990), por sua vez, define a administração como a atividade de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Já o termo gestão tem origem no latim “*gestio*”, que significa conduzir ou administrar bens, sendo associado a uma prática mais estratégica e dinâmica.

Autores como Drucker (1999) destacam a gestão como a capacidade de liderar e tomar decisões eficazes para alcançar resultados, enquanto Mintzberg (1973) a define com base no comportamento real dos gestores no cotidiano das organizações. Chiavenato (2003) diferencia os dois termos ao afirmar que a administração se relaciona mais com a estrutura formal e os processos organizacionais, enquanto a gestão foca na ação prática e na liderança.

Portanto, embora relacionados, administração e gestão carregam significados próprios, sendo que a primeira está mais voltada à forma de organização e controle, enquanto a segunda se preocupa com a atitude (ação), a inovação e a tomada de decisão.

1.1 Breve trajetória histórica das concepções de administração

A administração é uma prática presente na organização das sociedades desde os tempos remotos, mas sua formalização como campo de estudo e atuação estruturada ocorreu aos poucos ao longo da história. Desde a Antiguidade, é possível observar manifestações administrativas, como nas civilizações egípcia,

chinesa, grega e romana, com registros de planejamento, controle de estoques, organização do trabalho e construção de grandes obras públicas. No entanto, foi com o advento do capitalismo, através da Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, que a administração começou a ser compreendida como uma ciência, devido às novas exigências de produção em larga escala, a divisão do trabalho e o uso intensivo de máquinas.

Etimologicamente, administração vem do latim “*ad*” (direção, tendência) acrescido de “*ministrare*” (servir, executar). Em outras palavras, é uma ação de servir a um propósito para ser alcançado. Para ele, administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com o objetivo de alcançar metas que estejam de acordo com sua organização. Para Fayol (1990), considerado o pai da Teoria Clássica da Administração, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. De forma geral, o termo está ligado à estrutura organizacional e à coordenação de esforços, de qualquer instituição, para atingir objetivos coletivos.

O surgimento das primeiras teorias administrativas se deu no início do século XX, marcando o início da chamada abordagem clássica. Nessa fase, destaca-se Frederick W. Taylor, com a Administração Científica, que buscava aumentar a eficiência por meio da análise e padronização das tarefas operacionais. Na mesma época, Henri Fayol, na França, propôs a Teoria Clássica da Administração, com ênfase na estrutura organizacional e nas funções administrativas, conforme citado no parágrafo anterior.

Posteriormente, surge a abordagem humanística, com foco nas relações interpessoais no trabalho, a partir dos estudos de Elton Mayo e da Teoria das Relações Humanas, que destacaram a importância da motivação e da comunicação no ambiente organizacional.

Com o passar do tempo e do surgimento de novos contextos, novas abordagens foram incorporadas ao pensamento administrativo, como a Teoria Estruturalista, a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial, que ampliaram a

compreensão da administração para além dos processos internos, considerando fatores ambientais, sociais e culturais.

A Teoria Estruturalista enxerga a organização como um sistema aberto e complexo, composto por partes interdependentes, que interage de forma dinâmica com o ambiente externo. Nela existe ao mesmo tempo duas estruturas fundamentais a formal (hierarquias, regras e burocracia) e a informal (redes sociais e culturais internas).

A Teoria dos Sistemas parte da compreensão de que a organização é um sistema aberto e complexo, no qual diversos subsistemas como a finanças, a produção, os recursos humanos e o marketing interagem entre si, trocam informações e recursos com o ambiente externo e são, ao mesmo tempo, interdependentes.

Já, a Teoria Contingencial da Administração, segundo Chiavenato (2010), compreende que não existe um único modelo universal de gestão; em vez disso, a eficácia organizacional depende da combinação adequada entre as variáveis do ambiente (como incertezas de mercado, tecnologia, tamanho da empresa) e as práticas administrativas adotadas. Exige dos administradores alta sensibilidade às condições internas e externas da organização, reagindo e respondendo de forma apropriada em determinadas situações que sejam ajustáveis e estejam alinhadas com a complexidade do ambiente contemporâneo.

1.2 O princípio fundamental da administração científica

A Administração Científica, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no início do século XX, foi uma das primeiras tentativas sistematizadas de aplicar métodos racionais ao gerenciamento do trabalho. Diante do crescimento acelerado das indústrias e da necessidade de aumento da produtividade, Taylor propôs uma abordagem baseada na observação, mensuração e padronização das tarefas, com o objetivo de eliminar desperdícios e maximizar a eficiência operacional. Como destaca Chiavenato (2010), esse modelo representou uma verdadeira "revolução mental" na maneira de encarar a relação entre o trabalhador e o processo produtivo.

O olhar da teoria da administração, que retrata a visão burguesa, parte do olhar em que as mudanças que estavam acontecendo nas indústrias foram consequências da própria revolução industrial, pois trouxe o crescimento acelerado e desorganizado da empresa, criando uma complexidade na sua organização, na qual era necessária uma dimensão mais científica na organização da produção, substituindo o modelo empírico e improvisado, predominante no ambiente da empresa por um mais sistematizado. Assim, a organização e a administração passaram a ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. (CASTRO NETO, 2008, p. 09)

O princípio central da Administração Científica era a separação entre o planejamento e a execução. Cabe ao administrador estudar cientificamente o trabalho e encontrar a melhor maneira de realizá-lo, enquanto o operário se limita a cumprir as instruções previamente definidas. Para Taylor (1990, p. 32), "o principal objetivo da administração deve ser assegurar a máxima prosperidade para o patrão, juntamente com a máxima prosperidade para o empregado", o que, segundo ele, seria alcançado por meio da especialização das tarefas, da seleção científica dos trabalhadores e da supervisão técnica.

Contudo, essa teoria também gerou críticas significativas. Ao priorizar exclusivamente a eficiência técnica, o modelo taylorista acabou por ignorar aspectos subjetivos e humanos do trabalho, como a motivação, a satisfação e as relações interpessoais. Para Motta (2001), a Administração Científica tratava os trabalhadores como "extensões das máquinas", o que gerava descontentamento, resistência e um ambiente de trabalho mecanizado e impessoal. Ainda assim, seus princípios influenciaram profundamente a organização do trabalho nas fábricas e serviram de base para outras teorias administrativas posteriores.

Antunes (2000, p. 63), afirma que:

Podemos definir que a racionalização científica taylorista se caracteriza pela redução do conhecimento, adquirido historicamente pelos trabalhadores, a um plano de organização em que o gestor o transforma em leis rígidas a serem cumpridas pelos próprios trabalhadores, tirando proveito da monopolização do conhecimento com intuito de controlar os passos do processo de trabalho e a forma de execução.

Mesmo reconhecendo que a partir do estabelecimento dos métodos racionais a produção passou a ser organizada de uma forma em que as tarefas a

serem cumpridas pelos trabalhadores fossem fragmentadas, não podemos deixar de reconhecer que a Administração Científica de Taylor teve papel decisivo na consolidação dos fundamentos da gestão moderna. Apesar de suas limitações quanto à dimensão humana do trabalho, seus conceitos de racionalização, eficiência e especialização permanecem presentes em muitos contextos organizacionais. A compreensão crítica desse modelo é essencial para a análise da evolução das teorias administrativas e de suas implicações no ambiente de trabalho contemporâneo.

1.3 Uma síntese da Teoria da Administração de Fayol

O francês Henri Fayol representa um marco essencial na evolução da ciência da administração, ao sistematizar práticas gerenciais dentro de uma lógica organizacional e com poder de ser aplicada. Enquanto Frederick Taylor voltou sua atenção para a racionalização das tarefas no chão de fábrica, Fayol concentrou-se na estrutura e no funcionamento da organização como um todo, sobretudo no papel do gestor. Para ele, “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1990, p. 13), funções essas que até hoje são consideradas pilares da atividade gerencial.

Fayol (1990) propôs que a administração é uma habilidade universal, aplicável a qualquer tipo de organização, e que pode ser ensinada e aprendida. Essa visão trouxe a discussão sobre a importância da formação do administrador e da aplicação de princípios sistemáticos para que seja conduzida de forma eficaz qualquer instituição.

Entre os 14 princípios gerais da administração, destacam-se a divisão do trabalho, a unidade de comando, a disciplina, e a centralização, que, segundo Fayol (1990), deveriam orientar a conduta organizacional. Esses princípios não são regras fixas, mas sim diretrizes adaptáveis conforme o contexto, refletindo a busca por uma administração flexível, mas de maneira que siga uma ordem pré-estabelecida, ou seja, uma ordem lógica.

Para aquele período da história dos grandes avanços científicos, a proposta de Fayol foi inovadora ao enxergar a empresa como um organismo complexo que exige coordenação eficiente de suas partes. Como observa Chiavenato (2003),

“Fayol foi o primeiro a sistematizar o comportamento gerencial em termos de funções administrativas, o que constituiu uma contribuição pioneira para a administração moderna” (Chiavenato, 2005, p. 86). Sua abordagem influenciou diretamente a formação de escolas administrativas posteriores, como a burocrática de Weber e a clássica estruturalista, sendo considerado um dos fundadores do pensamento administrativo.

Desta forma, a Administração Científica de Fayol não apenas complementa, mas amplia a finalidade das ideias iniciadas por Taylor, ao propor uma teoria aplicável a qualquer organização em sua totalidade e não apenas à linha de produção. Sua visão integradora e recheada de normas ofereceu bases importantes para a profissionalização da gestão, consolidando-se como um referencial teórico que persiste com o passar do tempo. Apesar das transformações no ambiente organizacional ao longo do tempo, suas contribuições permanecem atuais, sendo referência obrigatória para a compreensão dos fundamentos da administração.

1.4 Os princípios do modelo de produção fordista

O fordismo é um modelo de produção industrial que se consolidou no início do século XX, idealizado por Henry Ford, fundador da Ford Motor Company. Ele revolucionou o modo de organizar o trabalho industrial ao introduzir princípios que visavam aumentar a produtividade, padronizar a produção e reduzir custos. Os fundamentos do fordismo estão fortemente associados à linha de montagem, à produção em massa e à especialização das tarefas, elementos que transformaram profundamente a lógica do trabalho nas fábricas e influenciaram modelos organizacionais em todo o mundo.

O primeiro princípio fundamental do fordismo é a produção em massa, baseada na fabricação de grandes quantidades de produtos padronizados. Essa padronização reduzia a variedade de peças e modelos, facilitando o processo produtivo e aumentando a eficiência. Como destacam Antunes e Santana (2014), “o fordismo visava integrar tecnologia e organização do trabalho de forma a permitir o máximo de rendimento possível a partir da repetição das tarefas e da homogeneização dos produtos”.

Outro princípio essencial é a linha de montagem, um sistema no qual os trabalhadores realizam tarefas específicas e repetitivas em um fluxo contínuo de produção. Esse método eliminava tempos mortos, otimizava o uso de máquinas e permitia que produtos, como o famoso Ford T, fossem montados em tempo recorde. A divisão do trabalho, inspirada nos estudos de Taylor, foi levada ao extremo: cada operário desempenhava uma função simples e bem delimitada, sem necessidade de conhecimentos amplos sobre o produto final (Harvey, 1992).

Além disso, o fordismo estabeleceu o princípio da padronização dos produtos, implicando na fabricação de mercadorias idênticas, com o objetivo de atender a um mercado de consumo amplo. Para sustentar esse sistema, Ford implementou uma política de salários mais altos, permitindo que seus próprios operários pudessem adquirir os automóveis que produziam. Conforme Harvey (1992, p. 134), “o fordismo estabeleceu uma nova relação entre produção e consumo, baseando-se na capacidade de gerar demanda interna por meio da elevação do poder de compra da classe trabalhadora”.

Sendo assim, podemos ratificar que os princípios do fordismo, como a produção em massa, a linha de montagem, a divisão do trabalho e a padronização, representaram uma transformação radical nos métodos de produção industrial e na relação entre capital e trabalho. Embora esse modelo tenha perdido espaço com o tempo, especialmente a partir das crises da década de 1970, seus efeitos ainda são percebidos na organização das empresas contemporâneas e na lógica de consumo das sociedades modernas.

No mundo contemporâneo, a administração assume um caráter ainda mais complexo, integrando elementos da tecnologia, inovação, sustentabilidade e liderança colaborativa. Desta forma, a trajetória histórica do termo administração reflete a evolução das organizações humanas e sua busca constante por meios mais eficazes de coordenar esforços, otimizar recursos e alcançar objetivos por meios de esforços coletivos. A administração, portanto, é um campo dinâmico e em permanente transformação, essencial para o desenvolvimento das instituições em qualquer contexto histórico.

1.5 – O termo gestão e suas peculiaridades

Chiavenato (2010) esclarece que o termo gestão acompanha as transformações sociais, econômicas e organizacionais ao longo do tempo. Derivado do latim *gestio*, que significa "ação de administrar ou conduzir", o termo passou a ser utilizado para expressar não apenas o ato de administrar recursos, mas também a capacidade de conduzir pessoas e processos administrativos com foco em resultados. Embora os termos gestão e administração sejam frequentemente utilizados como sinônimos, o conceito de gestão adquiriu perfil próprio, especialmente a partir do século XX, sendo associado a práticas mais estratégicas, flexíveis e voltadas à liderança e à inovação.

Ainda, Segundo Chiavenato (2010, p.59):

A gestão nasce dentro da administração de empresas, a história da gestão nasceu na Suméria antiga em 5000 anos antes de Cristo, quando os antigos sumérios procuravam formas de organizar sua sociedade civil e militar. No Egito antigo Ptolomeu criou um sistema organizado de gestão, na China em 500 a.c surgiu uma gestão organizada chamada de Constituição de Chow, com seus oitos regulamentos e Regras de Confúcio, mostram a necessidade da China de trazer princípios da administração e gestão.

Podemos dizer que gestão significa gerenciamento de uma empresa ou uma instituição social, cujas pessoas que irão ser gerenciadas terão o intuito de atingir objetivos e metas e manter o ordenamento do ambiente, através do esforço coletivo e de uma maneira bem organizada. Essa forma de organização é independente do tipo de empresa, seja ela pública, privada, com fins lucrativos ou não, mas que deverá seguir as diretrizes da empresa e alcançar seus objetivos. Portanto, a gestão [...] é um dos ramos das ciências humanas que trata das relações entre as pessoas, procurando manter uma sinergia entre essas pessoas e a própria estrutura da empresa.(Fischer, 1998, p. 52)

A formalização do conceito de gestão ocorre no contexto da modernização das organizações e da crescente complexidade das relações de trabalho. Com o avanço da Administração Científica, proposto por Frederick Taylor, e da Teoria Clássica, de Henri Fayol, surgem os primeiros delineamentos das funções gerenciais. No entanto, para Fischer (1998), foi com os estudos de autores como Peter Drucker, a partir da década de 1950, que o termo "gestão" passou a ganhar

destaque como um campo autônomo, relacionado à capacidade de tomada de decisões eficazes, liderança de equipes e orientação por objetivos. Ele destacou que a gestão vai além da organização formal e precisa estar orientada para o desempenho e a inovação.

Nas décadas seguintes, autores como Henry Mintzberg contribuíram para a compreensão prática da gestão, analisando o comportamento real dos gestores e os desafios do cotidiano organizacional. No campo da educação, estudiosos como Heloísa Lück reforçaram a ideia de gestão como um processo participativo, democrático e transformador, especialmente no contexto das instituições escolares.

Atualmente, o termo gestão está amplamente difundido, sendo aplicado em diversas áreas como gestão pública, gestão empresarial, gestão ambiental e gestão educacional, sempre com o foco em integrar pessoas, processos e recursos para alcançar metas.

Lück (2009), compreende o termo gestão como um processo que vai além do simples ato de administrar recursos e executar tarefas. A gestão envolve a articulação de pessoas, saberes e processos com foco na melhoria da qualidade do trabalho institucional, especialmente no ambiente escolar. Lück (2009, p.51) destaca que uma gestão eficaz,

[...] é aquela que promove a participação coletiva, a liderança democrática e o comprometimento com os resultados educacionais, sendo um instrumento essencial para o desenvolvimento da escola como um espaço de aprendizagem significativa e transformadora. Assim, a gestão, está profundamente ligada ao engajamento, à visão estratégica e à construção colaborativa de soluções.

O modelo de organização e produção baseado na racionalidade e na eficiência, inicialmente desenvolvido no setor industrial, não permaneceu limitado a esse contexto. Com o tempo, seus princípios foram sendo incorporados por diversas áreas da sociedade. Um exemplo marcante dessa expansão é o setor educacional, que passou a adotar formas de gestão e organização inspiradas nos métodos industriais, buscando maior padronização, controle e produtividade.

Os estudiosos da área da administração identificam diferentes tipos de gestão, que variam conforme os objetivos, contextos organizacionais e abordagens teóricas. Entre os principais tipos de gestão, segundo a literatura especializada na área, estão: gestão estratégica, gestão operacional, gestão financeira, gestão de qualidade, gestão de projetos, gestão ambiental ou sustentável, gestão de pessoas e gestão escolar.

Segundo Henry Mintzberg (2006), a gestão estratégica é uma abordagem administrativa voltada para o planejamento de longo prazo, com o objetivo de orientar a organização em direção à sua missão e visão, considerando as mudanças e exigências do ambiente interno e externo. Ela envolve a formulação, implementação e avaliação de estratégias que visam garantir a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

A gestão operacional refere-se ao conjunto de atividades voltadas à execução eficiente das tarefas do cotidiano organizacional, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados da melhor forma possível para alcançar os objetivos planejados. Essa dimensão da gestão está diretamente relacionada à produtividade, ao controle de processos e à entrega de produtos e serviços com qualidade e no prazo estabelecido. De acordo com Chiavenato (2005, p. 78):

A gestão operacional é essencial para transformar os planos estratégicos em ações concretas, atuando como elo entre o planejamento e a prática. Por isso, ela exige foco na organização do trabalho, na supervisão direta das equipes e no monitoramento constante de resultados, permitindo ajustes ágeis diante de imprevistos. Dessa forma, a gestão operacional torna-se fundamental para a eficiência organizacional e para o cumprimento das metas estabelecidas.

A gestão financeira, de acordo com Gitman (2010), é um processo fundamental para a sustentabilidade de qualquer organização, pois envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos financeiros com o objetivo de garantir a saúde econômica da instituição. Por meio de práticas como o controle de custos, a análise de investimentos, o fluxo de caixa e o orçamento empresarial, busca-se maximizar os resultados e minimizar os riscos financeiros.

Uma administração financeira eficiente permite à empresa alcançar seus objetivos estratégicos ao tomar decisões fundamentadas sobre captação e aplicação de recursos.

A gestão da qualidade é um conjunto de práticas voltadas para a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, com o objetivo de atender ou superar as expectativas dos clientes e aumentar a competitividade da organização. Segundo Paladini (2012,) a gestão da qualidade deve ser entendida como uma filosofia organizacional que promove a integração de todos os setores da empresa na busca por melhores resultados e maior satisfação do cliente.

Com relação a gestão de projetos, segundo os estudiosos da área, é uma abordagem essencial para o alcance de objetivos específicos dentro de prazos, orçamentos e recursos definidos, contribuindo diretamente para a eficácia organizacional. Ela envolve o planejamento, a execução, o monitoramento e o encerramento de várias atividades que visam entregar resultados únicos e com qualidade. Para Gitman (2010), essa prática é especialmente importante em ambientes dinâmicos e competitivos, pois permite maior controle sobre riscos, melhor aproveitamento de recursos e maior alinhamento entre as metas do projeto e os objetivos estratégicos de qualquer organização.

A gestão ambiental, também conhecida como gestão sustentável, refere-se ao conjunto de práticas organizacionais voltadas para a preservação dos recursos naturais e a minimização dos impactos ambientais decorrentes das atividades humanas e produtivas. No contexto empresarial, ela envolve a adoção de políticas e estratégias que conciliem o crescimento econômico com a responsabilidade socioambiental, promovendo o uso racional dos recursos, o controle da poluição, a destinação adequada de resíduos e o respeito à biodiversidade.

Segundo Barbieri (2011), a gestão ambiental é um instrumento essencial para incorporar a questão ambiental na tomada de decisões, contribuindo para a sustentabilidade das organizações e da sociedade como um todo. Dessa forma, a gestão ambiental não deve ser vista apenas como uma exigência legal ou uma

estratégia de marketing, mas como um compromisso ético com as futuras gerações e com o planeta.

Quanto a gestão de pessoas, ela é um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional, pois está diretamente relacionada à valorização, ao desenvolvimento e ao aproveitamento estratégico do capital humano. Esse processo envolve práticas como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, motivação e retenção de talentos, com foco no alinhamento entre os objetivos individuais e os da organização.

Conforme Chiavenato (2010), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar o comportamento humano no ambiente de trabalho, promovendo um clima organizacional saudável e produtivo. Assim, ao investir na gestão de pessoas, as organizações fortalecem seu desempenho, estimulam a inovação e constroem relações mais sustentáveis e colaborativas com seus colaboradores.

No tocante a gestão escolar, somos cientes de que ela é um processo fundamental para o funcionamento eficaz das instituições de ensino, pois envolve a articulação de recursos humanos, pedagógicos, administrativos e financeiros com o objetivo de promover uma educação de qualidade. Mais do que uma função burocrática, a gestão escolar deve ser participativa e democrática, promovendo o diálogo entre gestores, professores, alunos, pais e a comunidade, de forma a construir um ambiente escolar inclusivo, eficiente e voltado ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Para Lück (2009), a gestão escolar eficaz é aquela que assume um papel de liderança educacional, articulando processos com foco na aprendizagem e na construção de um projeto pedagógico coletivo. Assim, a gestão escolar não se limita à administração de rotinas, mas é uma prática estratégica que influencia diretamente os resultados educacionais.

Segundo Maximiano (2012), uma gestão eficaz permite o planejamento, a organização, a coordenação e o controle dos recursos disponíveis, promovendo a tomada de decisões estratégicas e o alcance dos objetivos institucionais com

eficiência e sustentabilidade. Além disso, a gestão moderna exige habilidades voltadas para a liderança, a inovação e a adaptação às mudanças, aspectos fundamentais para enfrentar os desafios de um ambiente altamente competitivo.

Sendo assim, de acordo com o exposto neste capítulo, podemos perceber que no mundo contemporâneo, marcado por constantes transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a gestão se mostra essencial para a sobrevivência e o crescimento de qualquer organização, principalmente na sociedade capitalista que é altamente competitiva.

No próximo capítulo trataremos especificamente da questão da gestão de pessoas na escola e seus impactos na qualidade da educação no ambiente interno de qualquer instituição educacional; assim como discutiremos, a partir do olhar dos(as) especialistas, no que se refere às competências necessárias para o exercício de uma gestão de pessoas que contribua para a elevação dos resultados positivos com relação a aprendizagem dos(as) alunos (as).

2. O(A) DIRETOR(A) ESCOLAR E AS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Discutiremos neste capítulo um entendimento introdutório sobre o atual contexto da educação no cenário brasileiro, a compreensão de uma escola democrática, algumas noções sobre Gestão de Pessoas, que é um conjunto de políticas, práticas e processos utilizados para administrar o capital humano de uma organização. Em outras palavras, a gestão de pessoas tem a finalidade de cuidar das pessoas que nela trabalham, visando alinhar seus objetivos individuais aos objetivos de qualquer organização.

Posteriormente trataremos da Gestão de Pessoas no ambiente escolar, enfatizando que a gestão de pessoas no âmbito da escolar ocorre como um processo estratégico e humano voltado para o desenvolvimento da equipe escolar, buscando garantir um ambiente de trabalho colaborativo, ético e comprometido com a qualidade da educação. Ela é conduzida principalmente pelo(a) diretor(a) da escola, que atua como líder e mediador das relações interpessoais e profissionais dentro da instituição.

Por último, procuramos analisar o desempenho da função de um diretor(a) escolar como fundamental na construção de uma gestão de pessoas com qualidade, sendo responsável por liderar a equipe de forma ética, colaborativa e estratégica. Para isso, é necessário que desenvolva um conjunto de competências que vão além do domínio técnico-administrativo, abrangendo também habilidades interpessoais, comunicacionais, organizacionais e políticas.

2.1 A educação no contexto atual da nossa sociedade

No atual contexto da sociedade brasileira, a educação ocupa um lugar central no debate sobre desenvolvimento social, econômico e cultural. Em um país marcado por profundas desigualdades históricas, ela assume um papel estratégico na construção de uma nação mais justa e inclusiva. Entretanto, apesar dos avanços

nas últimas décadas, principalmente da educação pública, como a ampliação do acesso à escolarização e a criação de políticas públicas voltadas à democratização do ensino, persistem desafios estruturais que comprometem a efetividade desse direito. Entre esses desafios, destacam-se a desigual distribuição de recursos, as disparidades regionais, a precarização das condições de trabalho docente e a defasagem entre as demandas do século XXI e as práticas pedagógicas ainda vigentes em muitas escolas.

O cenário atual exige uma educação que vá além da simples transmissão de conteúdos, favorecendo o desenvolvimento do pensamento crítico, da criatividade e da capacidade de resolver problemas complexos. A sociedade contemporânea, permeada por avanços tecnológicos e por mudanças aceleradas no mundo do trabalho, demanda indivíduos capazes de aprender continuamente e de se adaptar a novos contextos. Para isso, torna-se fundamental investir em formação docente, infraestrutura escolar de qualidade e políticas de inclusão que garantam equidade no processo educativo, de modo que todos, independentemente de sua origem social ou localização geográfica, tenham acesso às mesmas oportunidades de aprendizagem.

Além disso, a educação brasileira precisa fortalecer seu compromisso com valores democráticos, diversidade cultural e participação cidadã. Em tempos de polarização e de disseminação de informações falsas, a escola deve se consolidar como espaço de diálogo, respeito e construção coletiva de saberes.

Ao estimular o protagonismo estudantil e integrar saberes científicos, culturais e sociais, o sistema educacional poderá contribuir para formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, aptos a intervir positivamente na realidade. Assim, a superação das barreiras que ainda limitam a educação no Brasil passa não apenas por reformas estruturais, mas por uma mudança de mentalidade que compreenda a educação como investimento prioritário para o futuro do país, com destaque para a formação do(a) professor(a) e do(a) gestor(a) escolar dentro dos princípios democráticos e participativos.

2.2 Uma breve compreensão sobre Gestão Democrática e Participativa

A gestão democrática e participativa constitui um dos pilares fundamentais para a efetivação de uma educação de qualidade e socialmente referenciada no contexto brasileiro. Conforme Libâneo (2010), a gestão escolar não deve se restringir a aspectos administrativos, mas sim articular dimensões pedagógicas, políticas e sociais, possibilitando que todos os segmentos da comunidade escolar como os(as) professores(as), estudantes, pais, funcionários e gestores, participem ativamente das decisões. Esse modelo rompe com a lógica centralizadora e hierárquica, valorizando a corresponsabilidade e o diálogo como instrumentos essenciais para a construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP).

Ao defender a democratização da gestão, Libâneo (2010) enfatiza que a escola se fortalece quando se abre à pluralidade de vozes, reconhecendo que a participação não é apenas um direito, mas também um dever que potencializa o sentido de pertencimento e o compromisso com a aprendizagem.

Lück (2009), por sua vez, aprofunda a compreensão de que a gestão participativa se sustenta em um processo contínuo de interação e cooperação entre todos os envolvidos no cotidiano escolar. Para ela, o gestor escolar deve exercer um papel de liderança mobilizadora, criando condições para que a equipe desenvolva suas competências, compartilhe responsabilidades e estabeleça metas comuns.

Essa concepção implica abandonar práticas autoritárias e adotar uma postura que favoreça a autonomia e a criatividade, sem perder de vista a coerência com os objetivos educacionais da instituição. Para Lück (2009) a participação genuína não se limita a consultas formais, mas se concretiza no envolvimento efetivo dos sujeitos na análise de problemas, na proposição de soluções e no acompanhamento das ações.

Desta forma, a gestão democrática e participativa, alicerçada nas ideias dos citados autores, representa um caminho indispensável para transformar a escola

em um espaço vivo de aprendizagem e cidadania. Mais do que um modelo de administração, ela se constitui em uma prática política e pedagógica que reconhece a importância do diálogo, da cooperação e da transparência como fundamentos para o fortalecimento da qualidade educacional.

Portanto, ao promover a escuta ativa, a tomada de decisões coletivas e o compromisso de todos com os resultados, esse modelo contribui para que a escola cumpra sua função social de formar cidadãos críticos, conscientes e engajados na construção de uma sociedade mais democrática e justa e, também, contribui para um trabalho de qualidade por parte do(a) Diretor(a) na Gestão de Pessoas.

2.3 O que entendemos por Gestão de Pessoas?

Para Fleury e Fischer (1998), a visão tradicional da Administração de Recursos Humanos parte do princípio de que as pessoas são simples recursos que se assemelha aos demais, enquanto a Gestão de Pessoas prevalece a visão estratégica de como se comportam as pessoas e das relações entre essas pessoas (interpessoais). Esses princípios foram se formando nas organizações; num primeiro momento, na visão tradicional de administração, posteriormente, foi se estabelecendo a visão de gestão.

Essa visão tradicional da administração de pessoas foi sendo superada em épocas diferentes e em distintos países, assim como, ao mesmo tempo, em vários setores da economia. Nos anos da década de 80, nos Estados Unidos da América, um símbolo do capitalismo, o setor da administração de pessoas passou a ser observado como um setor estratégico em qualquer organização.

De acordo com Ribeiro (2018, p. 82),

[...] as mais importantes transformações da área de administração de pessoas ocorreram em consequência das mudanças no mundo do trabalho ocorridas do final do século XIX a meados do século XX, impulsionadas, principalmente, pelo desenvolvimento do capitalismo e da industrialização, bem assim pela administração científica do trabalho. Como resultado da evolução dos movimentos sindicais e trabalhistas, o

Departamento de Pessoal cedeu lugar à área de Relações Trabalhistas, onde há maior preocupação com as condições de trabalho e fornecimento de benefícios sociais aos trabalhadores.

Esse novo contexto colaborou para o advento de especialistas, no que se refere às particularidades das pessoas nas empresas privadas, como: “aspectos legais, médicos, de segurança, previdenciária, saúde, relações trabalhistas, negociações coletivas e atividades disciplinares, culminando na criação do chamado Departamento de Pessoal.” Coltro (2009, p. 25)

Fica claro que ao longo das últimas décadas, o campo da Administração passou por transformações significativas, especialmente na área de Recursos Humanos. Essas mudanças ocorreram em diversos aspectos da sociedade, como os avanços tecnológicos, a evolução dos processos educacionais e a alteração nos padrões sociológicos, provocando uma reformulação no enfoque tradicional da gestão de pessoas dentro das organizações, seja ela privada, pública ou de economia mista.

Essas transformações impactaram diretamente não apenas as práticas utilizadas no cotidiano das empresas, mas também o conteúdo dos conhecimentos exigidos dos profissionais da área. O perfil dos especialistas passou a demandar maior qualificação, visão estratégica e habilidades interpessoais mais refinadas. Consequentemente, a formação acadêmica e a atuação dos pesquisadores, também, precisaram se adaptar às novas exigências do mercado de trabalho e aos desafios da sociedade contemporânea.

Para Fischer (1998, p. 57) os principais significados de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, são:

Administração de Recursos Humanos - As atividades de recursos humanos são uma mera extensão das atividades administrativas para o âmbito das relações humanas. Visa obter previsibilidade e controle através de uma força de trabalho (diligente, competente, motivada etc.) que seja capaz de contribuir com seus melhores esforços. Resume-se a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. **Gestão de Pessoas** - Ressalta o caráter da ação (a gestão) e o seu foco de atenção (pessoas). A palavra gestão denota uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado a ser gerido em função do fato das

relações entre pessoas e organizações serem essencialmente humanas, tendo o indivíduo a consciência dos seus interesses e o controle sobre o seu próprio comportamento.

Atualmente, no contexto em que se encontra o capitalismo, a gestão de pessoas é uma área fundamental dentro das organizações, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento humano e ao desempenho coletivo no ambiente de trabalho. Seu principal objetivo é administrar o capital humano de forma estratégica, promovendo o engajamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Para isso, ela envolve práticas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, planos de carreira, além de políticas de incentivo e reconhecimento.

Ao valorizar os profissionais e investir em seu crescimento, a gestão de pessoas contribui para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo, eficiente e rentável. Também busca alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da empresa, criando uma relação de confiança e comprometimento mútuo. Em um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, uma boa gestão de pessoas pode ser o diferencial que garante inovação, qualidade e sustentabilidade aos negócios.

Portanto, mais do que administrar tarefas ou controlar resultados, gerir pessoas significa compreender suas necessidades, respeitar suas individualidades e potencializar seus talentos para o bem coletivo da organização.

Segundo Chiavenato (2010), um dos principais estudiosos da área de administração e recursos humanos no Brasil, gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar o comportamento das pessoas nas organizações. A gestão de pessoas vai além de simplesmente controlar ou comandar os funcionários, ela envolve atrair, manter, desenvolver, recompensar e monitorar pessoas com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais. Para ele, as pessoas são vistas como o recurso mais importante das empresas, pois são elas que operam os sistemas, tomam decisões, criam inovações e agregam valor ao negócio.

Além disso, Chiavenato (2010, p. 56) defende uma visão mais estratégica e “humanizada” da gestão de pessoas, afirmando que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes... A gestão de pessoas provoca eventuais mudanças na administração de RH, pois inclui o trabalhador, que antes não tinha o devido reconhecimento, como parceiro da empresa.

Nesse caso, percebemos que o foco da organização não está apenas nos processos burocráticos, mas também no desenvolvimento do potencial humano, na motivação, na comunicação eficaz e na construção de um ambiente positivo para alcançar os objetivos e metas da organização, como o aumento da produtividade com menor custo possível.

A gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, de acordo com Chiavenato (2010, p. 68), é composta por seis processos básicos:

Agregar pessoas: É o processo de atrair e selecionar novos talentos para a organização. Envolve atividades como recrutamento e seleção, com o objetivo de trazer os profissionais mais adequados às necessidades da empresa.

Integrar pessoas: Após a contratação, é necessário integrar e orientar os colaboradores, bem como alocar corretamente cada pessoa nas funções mais adequadas. Também envolve o desenho de cargos e a orientação inicial.

Recompensar pessoas: Diz respeito à forma como a organização reconhece e recompensa seus colaboradores. Envolve remuneração, benefícios, incentivos, promoções e reconhecimento não financeiro, tudo voltado à motivação e valorização.

Desenvolver pessoas: Trata-se do processo de capacitação e crescimento dos funcionários, por meio de treinamentos, programas de desenvolvimento, educação corporativa e planejamento de carreira. O objetivo é aumentar competências e preparar para novos desafios.

Manter pessoas: Foca na qualidade de vida no trabalho, na criação de um ambiente saudável, seguro e motivador, visando retenção de talentos. Envolve ações como gestão de clima organizacional, saúde ocupacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Monitorar pessoas: É o processo de acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, garantindo que os objetivos estejam

sendo alcançados. Envolve avaliações de desempenho, feedbacks, auditorias internas e acompanhamento de metas.

Destacamos dois desses processos básicos da gestão de pessoas, de acordo com as estratégias do capital: o de agregar e o de recompensar. O processo de agregar pessoas tem como principal objetivo garantir que os novos colaboradores possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias para contribuir com o desempenho organizacional, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais produtivo, integrado e alinhado aos valores da instituição. Já, o processo de recompensar pessoas, através da valorização dos colaboradores, dentro de uma organização é um fator determinante para seu sucesso e sustentabilidade.

Nesse contexto, recompensar pessoas vai além do simples pagamento de salários; trata-se de um conjunto de práticas que visam reconhecer e incentivar o desempenho dos profissionais. Isso inclui remuneração justa, benefícios atrativos, sistemas de incentivos e oportunidades de promoção, além de formas de reconhecimento não financeiro, como elogios, feedbacks positivos e visibilidade interna.

Nas últimas décadas, o conceito de gestão de pessoas nas empresas passou por profundas transformações. De uma abordagem voltada exclusivamente para processos administrativos e controle de recursos humanos, evoluiu para uma prática estratégica, centrada no desenvolvimento humano, na valorização dos talentos e no fortalecimento do clima organizacional. Essa evolução não ficou restrita ao setor empresarial. Aos poucos, seus princípios e métodos começaram a influenciar outras organizações de diferentes contextos, entre elas o ambiente da escola.

A escola, embora tenha finalidades distintas das empresas, compartilha com elas a necessidade de uma equipe comprometida, engajada e bem preparada para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a gestão de pessoas tornou-se também um eixo fundamental na administração escolar. Práticas como o incentivo à formação continuada, o reconhecimento profissional, o trabalho colaborativo e a valorização

da escuta têm sido incorporados às rotinas escolares, inspiradas nos modelos empresariais de gestão humana.

Ao reconhecer que o desempenho dos profissionais da educação impacta diretamente na qualidade do ensino, a gestão escolar passa a investir não apenas em recursos materiais, mas também no bem-estar, motivação e desenvolvimento de sua equipe. Assim, a influência da gestão de pessoas no setor empresarial contribui para ressignificar a gestão escolar, colocando o ser humano no centro das decisões e fortalecendo o papel da escola como um espaço de crescimento coletivo, inovação e compromisso com a aprendizagem, de acordo com o interesse do mercado.

A transposição da lógica empresarial para a gestão de pessoas na escola tem sido alvo de críticas por diversos estudiosos da área educacional. Para Paro (2001), a escola não deve ser conduzida como uma empresa, pois seus objetivos são essencialmente formativos e voltados ao bem comum, diferentemente do foco no lucro característico das organizações privadas. A adoção de práticas empresariais na educação pode levar à padronização excessiva, à meritocracia descontextualizada e à pressão por resultados imediatos, negligenciando os complexos processos educativos.

Dourado (2011) alerta para os riscos de uma gestão escolar instrumentalizada por modelos de gerenciamento empresarial, que desconsideram os aspectos pedagógicos, afetivos e coletivos do trabalho docente. Embora algumas ferramentas de gestão de pessoas possam contribuir para a organização do trabalho, é preciso cuidado para que elas não anulem a autonomia dos educadores, nem reduzam a escola a uma prestadora de serviços. Sendo assim, é fundamental que a gestão de pessoas no ambiente escolar se inspire em práticas humanizadoras e participativas, respeitando a natureza educativa da escola, e não apenas importando modelos do setor empresarial.

2.4 Gestão de pessoas no ambiente escolar

Nas últimas décadas, a busca por melhorias na qualidade da educação, conforme a lógica do mercado, tem exigido mudanças significativas na forma como as instituições escolares são geridas. Dentre os diversos aspectos que compõem a gestão escolar, a gestão de pessoas se destaca como um dos elementos centrais para o funcionamento eficaz da escola. Tradicionalmente vinculada ao ambiente corporativo, essa prática vem sendo introduzida no ambiente escolar, considerando que a valorização, o desenvolvimento e a motivação dos profissionais da educação são determinantes para o alcance dos objetivos pedagógicos e da própria instituição.

A gestão de pessoas no ambiente escolar vai além da simples administração de recursos humanos. Ela envolve ações estratégicas que promovem o engajamento da equipe, o fortalecimento do clima organizacional, a melhoria nas relações interpessoais e o estímulo à formação continuada. Sendo assim, compreender os princípios e práticas da gestão de pessoas aplicadas à escola, dentro do contexto atual, é fundamental para pensar uma gestão democrática, eficiente e comprometida com a qualidade da aprendizagem dos alunos.

De acordo com Durham (2005), a gestão de pessoas deve ser entendida no contexto mais amplo das reformas educacionais e da modernização da administração pública, que exigem das escolas uma atuação mais eficiente, autônoma e focada em resultados. Para a referida autora, a descentralização da gestão educacional trouxe novos desafios para os gestores escolares, entre eles, o de saber liderar e motivar sua equipe em função do projeto pedagógico da escola. Ela também destaca que os profissionais da educação são peças-chave nesse processo, e que sua valorização, qualificação e compromisso devem ser prioridades na atuação da gestão escolar.

Sendo assim, a gestão de pessoas não se limita à administração burocrática de cargos e funções, mas envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na cooperação, na transparência e na responsabilidade coletiva, pelo fato de que diante das novas exigências da sociedade contemporânea, é primordial que a escola assuma uma postura mais proativa na formação e no acompanhamento de seus quadros profissionais, de forma a garantir uma educação pública de qualidade. Com isso, a gestão de pessoas passa a ser

vista como parte estratégica da gestão educacional, integrando os objetivos pedagógicos à valorização e ao desenvolvimento dos sujeitos que constroem a escola no dia a dia.

Para Libâneo (2010), a gestão de pessoas, tradicionalmente associada ao setor empresarial, tem ganhado espaço e relevância no contexto educacional, especialmente no ambiente escolar público. À medida que as demandas por qualidade de ensino e eficiência na administração das escolas aumentam, torna-se evidente a necessidade de repensar a forma como os profissionais da educação são valorizados, desenvolvidos e integrados às estratégias pedagógicas e institucionais.

Na perspectiva de Libâneo (2004), a gestão de pessoas está intrinsecamente relacionada à construção de uma escola democrática, comprometida com a qualidade social da educação e com a participação coletiva nos processos decisórios. Para ele, não se trata apenas de administrar recursos humanos de forma técnica, mas de reconhecer o papel estratégico que os profissionais da educação desempenham na efetivação do projeto pedagógico da escola.

Libâneo (2004) defende, também, que a gestão de pessoas deve valorizar o trabalho colaborativo, a formação continuada e o engajamento dos docentes e demais servidores escolares na formulação e execução das ações educacionais.

Essa abordagem exige um gestor escolar que atue como mediador, capaz de promover a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e construir um ambiente de trabalho baseado no respeito, na cooperação e na valorização profissional. Nesse sentido, a gestão de pessoas deixa de ser um setor isolado e passa a ser compreendida como parte essencial de uma concepção de gestão educacional democrática, onde o ser humano é o centro das decisões e das ações pedagógicas no ambiente escolar.

Na verdade, a unidade escolar em nosso país, que tem como princípio fundamental o regime democrático, deve ser um local que não apenas ensina conteúdos, mas, também, um ambiente que trabalha e valoriza o diálogo, a autonomia e a corresponsabilidade e, ao mesmo tempo, que seja capaz de formar cidadãos conscientes e críticos.

A gestão de pessoas, na concepção de Arroyo (2013), deve ser compreendida como um processo que vai além da simples administração de recursos humanos, assumindo uma dimensão profundamente humana, ética e política no contexto escolar. Para o estudioso, a escola não é apenas um espaço de transmissão de saberes, mas um território de convivência, de relações interpessoais e de construção de identidades.

Nessa perspectiva, Arroyo (2013) destaca que os profissionais da educação, especialmente os professores, não podem ser vistos como peças técnicas de uma engrenagem burocrática, mas como sujeitos históricos, com trajetórias, sentimentos, angústias e sonhos. Assim, a gestão de pessoas deve reconhecer e valorizar essas dimensões, promovendo um ambiente escolar pautado na escuta, no diálogo e na participação coletiva. Ele critica modelos autoritários e tecnicistas de gestão, que desconsideram a singularidade dos sujeitos e as redes de relações que se estabelecem no interior da escola.

Percebemos que, ao defender uma gestão mais humana e democrática, Miguel Arroyo convida os gestores a olharem para as pessoas com empatia e responsabilidade social, compreendendo que a valorização do trabalho docente e o reconhecimento da dignidade dos profissionais da educação são pilares fundamentais para a qualidade do ensino e para a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e cidadã.

Portanto, a gestão de pessoas na escola vai além da mera administração de recursos humanos; ela assume um papel estratégico voltado à promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e comprometido com os objetivos que a instituição escolar pretende atingir. Considerar os professores e demais colaboradores como agentes fundamentais para o sucesso da escola é um passo essencial para transformar a gestão escolar pública em um processo mais humano e participativo.

2.5 O(A) Gestor(a) escolar e as competências necessárias para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas com qualidade

A palavra competente tem origem no latim *competens*, *competentis*, que deriva do verbo *competere*, cujo significado inclui "estar apto para", "ser adequado", "cabem a", ou ainda "ser capaz de enfrentar algo". Essa raiz traz a ideia de conveniência, capacidade, aptidão ou autoridade para agir em determinada situação. (Houaiss, 2001)

Conforme Perrenoud (1999), competências podem ser definidas como um conjunto articulado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que permitem a um indivíduo desempenhar tarefas e resolver problemas de forma eficaz em diferentes contextos. Mais do que simplesmente saber fazer algo, a competência envolve saber mobilizar recursos cognitivos, emocionais e sociais para lidar com situações reais, de maneira ética e criativa. Perrenoud (1999, p. 25) esclarece ainda que:

Ser competente é saber agir de forma pertinente diante de situações complexas, o que implica não apenas domínio técnico, mas também capacidade de análise crítica, tomada de decisão e adaptação. Portanto, competências são construídas ao longo da experiência e da formação, sendo fundamentais tanto na vida pessoal quanto no ambiente profissional e educacional.

No atual contexto educacional, o(a) diretor(a) escolar deixou de ser apenas um gestor administrativo para assumir um papel de liderança pedagógica e humana. A gestão de pessoas, nesse novo contexto da sociedade contemporânea, emerge como uma das dimensões mais relevantes da atuação do diretor(a), exigindo competências específicas que vão além do conhecimento técnico.

Com relação à função e a profissão, Lück (2009, p. 12) entende que a competência é:

O conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro.

Portanto, liderar com qualidade significa mobilizar a equipe escolar em torno de objetivos comuns, promover o engajamento, mediar conflitos, valorizar o trabalho colaborativo e incentivar o desenvolvimento profissional contínuo.

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento. (Lück, 2009, p. 129)

A educação, mais do que um simples processo de transmissão de conhecimentos, é essencialmente um fenômeno humano que se realiza nas relações interpessoais. Ela ocorre no encontro entre sujeitos, no diálogo, na escuta e na troca de experiências, que vai tendo um sentido de coletividade. Dessa forma, a presença e a atuação das pessoas, sejam educadores, educandos ou membros da comunidade, são sujeitos fundamentais para que haja a divulgação de valores, saberes e culturas e, ao mesmo tempo, serem capazes de atribuir um novo significado ou sentido. Assim, a educação não se reduz a conteúdos ou conteúdos, mas ganha vida na dinâmica das relações humanas.

Somos cientes, através dos estudos, de que a atuação do(a) diretor(a) escolar deve ir além da simples administração dos recursos da escola, envolvendo um compromisso efetivo com a gestão democrática e participativa. Com relação à gestão de pessoas, Libâneo (2001) destaca que é imprescindível que o(a) diretor(a) desenvolva competências voltadas para a liderança pedagógica, o trabalho em equipe e o fortalecimento das relações humanas no ambiente escolar, pois o gestor educacional deve ser capaz de articular os diferentes sujeitos da escola, como professores, funcionários, alunos e comunidade, em torno de um projeto coletivo que valorize o diálogo, a cooperação e a corresponsabilidade.

Nesse sentido, é necessário que o(a) diretor(a) escolar possua habilidades de comunicação, escuta ativa, resolução de conflitos e motivação da equipe, criando condições para um clima organizacional favorável à aprendizagem e ao

desenvolvimento profissional. Libâneo (2001, p. 33) defende que a competência do gestor está diretamente ligada “à sua capacidade de integrar as dimensões pedagógica, política e organizacional da escola, de forma ética e democrática, promovendo uma cultura institucional voltada para a melhoria da qualidade do ensino e para a valorização das pessoas que compõem o espaço escolar”.

Na perspectiva de Mintzberg (2006), as competências de um(a) gestor(a) envolvem a capacidade de atuar em três papéis fundamentais: interpessoal, informacional e decisório. Isso significa que o gestor deve ser capaz de liderar, comunicar-se com clareza, representar sua equipe, tomar decisões eficazes e saber lidar com pressões e incertezas do ambiente organizacional, pelo fato de a habilidade de gerenciar relacionamentos humanos é central para a segurança de uma gestão com qualidade.

Na gestão de pessoas as competências como empatia, comunicação, liderança situacional, ética e capacidade de motivar são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Chiavenato (2014) destaca que o gestor(a) de pessoas precisa compreender os colaboradores como seres humanos complexos, com necessidades, expectativas e potencialidades, enfatizando, ainda, que ele(a) deve estar alinhado(a) à estratégia da organização e voltado(a) ao desenvolvimento contínuo das equipes, por meio da formação.

Já Miguel Arroyo traz uma contribuição mais crítica e humanizadora à gestão. Ele propõe que o(a) gestor(a) escolar, em particular, desenvolva uma sensibilidade social e política, compreendendo os sujeitos em sua diversidade e historicidade. Arroyo (2011) acredita que o(a) gestor(a) competente é aquele que reconhece as desigualdades e atua para promover a inclusão, a participação democrática e o respeito às identidades culturais.

Quando tratamos da temática da competência de um(a) gestor(a), não há como deixar de citar a professora e doutora Heloísa Lück, uma das maiores autoridades na área da gestão escolar. Para Lück (2000), a competência do(a) gestor(a) escolar para gerir uma equipe, está profundamente relacionada à sua capacidade de liderança pedagógica e de desenvolvimento humano. O(A) gestor(a) deve ser um articulador das relações interpessoais de caráter positivo, promovendo

a cooperação, o compromisso coletivo e a corresponsabilidade entre os membros da equipe escolar.

Essa competência envolve não apenas habilidades técnicas de gestão, mas também sensibilidade para lidar com as emoções, capacidade de escutar o outro, ter habilidade na mediação de conflitos e estimular o crescimento profissional de cada educador. O(A) gestor(a) competente é aquele que motiva, engaja e mobiliza sua equipe em torno de um projeto educativo comum e fundamentado em valores democráticos e na melhoria permanente da qualidade da educação no ambiente da escola.

O diretor é um líder pedagógico e organizacional cuja atuação deve favorecer um ambiente propício ao trabalho coletivo, ao desenvolvimento profissional da equipe e à melhoria da aprendizagem dos alunos. No ambiente escolar, o diretor para exercer a gestão de pessoas com competência incluem: a liderança educacional, capacidade de comunicação, estimular a participação e a colaborativa, desenvolver projetos de formação, promover um clima organizacional saudável e orientada por resultados educacionais (Lück, 2009, p. 89).

A liderança por parte de um(a) gestor(a) escolar é tratada como a capacidade de inspirar, mobilizar e motivar toda a equipe da escola na construção de uma prática pedagógica voltada para a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos. Ela deve ser democrática, ética e comprometida com os objetivos coletivos da escola.

A motivação, segundo a visão Lück (2009), nasce do reconhecimento e da implementação de estratégias que promovam na escola uma verdadeira pedagogia do sucesso. Isso se constrói por meio da atuação diferenciada dos profissionais da educação, da valorização e celebração das conquistas, do compartilhamento de experiências bem-sucedidas e da união de esforços orientados para alcançar melhores resultados. Além disso, envolve a prática da decisão colegiada, de modo que todos se percebam como corresponsáveis e protagonistas do processo educativo, fortalecendo o sentimento de pertencimento e autoridade dentro de suas funções.

Apesar de essas necessidades serem inerentes ao ser humano, o contrário da sua orientação pode ocorrer, em ambientes escolares em que não sejam reconhecidas, não sejam valorizadas e não estejam organizadas para atendê-las de forma a canalizá-las em proveito de todos e do bom desempenho educacional. É o que acontece em escolas burocratizadas, onde o cumprimento de formalidades é mais importante; em escolas desorganizadas, onde faltam parâmetros orientadores do desempenho, o reconhecimento deste e sua valorização; em escolas agitadas e ruidosas, onde não há a concentração necessária ao respeito interpessoal, cultivo de valores e comportamento focado na formação humana e social das pessoas; em escolas de gestão controladora, autoritária e centralizada, onde os professores não são estimulados a criar e a trocar experiências profissionais e estas não são valorizadas como condição de promover a melhoria dos processos educacionais. Nestas escolas é possível ver um corpo docente e funcional que realiza seu trabalho, porém sem espírito, vitalidade, entusiasmo e comprometimento pessoal e, o que é pior, sentindo-se lesado e diminuído, de que resulta o fortalecimento de interesses individuais e corporativistas, em detrimento dos educacionais e sociais, de que as pessoas são naturalmente capazes. (Lück, 2009, p. 84)

O(a) gestor(a), no cotidiano escolar, deve ter habilidade para se comunicar com clareza com todos os membros da comunidade escolar, porque uma boa comunicação fortalece os vínculos, previne conflitos e facilita a articulação das ações no interior da escola.

Lück (2009) também defende que o(a) gestor(a) precisa criar estratégias que promova a participação ativa dos professores, funcionários, alunos e famílias na vida escolar. Isso exige a competência de criar espaços de escuta e de decisão coletiva, favorecendo a corresponsabilidade pelos resultados positivos obtidos pela unidade escolar.

O investimento contínuo na formação e no desenvolvimento da equipe escolar é dos fatores essenciais para o bom exercício de uma gestão com competência. O(A) gestor(a) deve identificar as potencialidades e necessidades formativas dos profissionais e estimular o crescimento pessoal e profissional, promovendo um ambiente de aprendizagem constante.

Quanto a capacidade de um(a) gestor(a) de criar um clima organizacional saudável, um ambiente de trabalho ético, justo, acolhedor e motivador, Lück (2009) afirma que isso envolve saber lidar com conflitos de maneira construtiva,

reconhecer o trabalho da equipe e promover relações entre as pessoas sempre pautadas pelo respeito e pela confiança.

Por último, a professora Lück (2009) defende que a gestão de pessoas deve ser orientada por resultados educacionais e ir além do simples cumprimento de tarefas administrativas, priorizando o desenvolvimento humano e profissional dos educadores como condição essencial para a melhoria da qualidade do ensino. Portanto, cabe ao(a) gestor(a) escolar articular uma liderança participativa, capaz de motivar, apoiar e formar continuamente a equipe, alinhando suas competências às metas pedagógicas da instituição. Nessa perspectiva, a gestão não se restringe ao controle, mas promove uma cultura colaborativa baseada em responsabilidades compartilhadas, acompanhamento sistemático dos resultados e constante reflexão sobre as práticas, de modo a transformar o trabalho coletivo em ações eficazes para a aprendizagem dos estudantes.

Essas visões mostram que a competência do(a) gestor(a) na gestão de pessoas, em um ambiente escolar, está diretamente relacionada à sua capacidade de articular aspectos técnicos, humanos e éticos. Mais do que administrar recursos, o(a) gestor(a) deve ser um líder inspirador, capaz de mobilizar pessoas em torno de propósitos coletivos, com sensibilidade e visão estratégica. Desta forma, essas competências, não se desenvolvem de forma isolada, mas devem estar integradas a uma visão sistêmica e estratégica da gestão escolar, que valorize o ser humano como agente central da transformação educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações deste trabalho monográfico evidenciam que a gestão de pessoas no ambiente escolar é um elemento indispensável para a construção de uma educação de qualidade e para o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada na colaboração e no desenvolvimento humano.

A análise das competências fundamentais do(a) gestor(a) escolar demonstrou que sua atuação deve ir além das funções administrativas, exigindo habilidades de liderança, comunicação, empatia, tomada de decisão e capacidade de mobilizar a equipe para alcançar objetivos comuns. Ao compreender o conceito de gestão de pessoas no contexto educacional, constatou-se que ela não se limita à administração de recursos humanos, mas envolve a criação de um ambiente participativo, onde o diálogo e a valorização dos profissionais são princípios centrais.

Consideramos que os objetivos propostos foram alcançados, pois permitiram identificar as principais competências destacadas pela literatura educacional e de gestão, confirmando que o papel do(a) gestor(a) enquanto líder é determinante para promover uma gestão democrática e participativa, capaz de engajar os profissionais da escola e potencializar os resultados pedagógicos. Além disso, a reflexão sobre a liderança no ambiente escolar evidenciou a importância de um gestor que saiba ouvir, delegar, orientar e inspirar sua equipe, transformando a gestão em um processo coletivo de construção e melhoria contínua.

Constatamos, também, através dos estudos, que (o) gestor escolar atua como um agente de mediação no ambiente educacional, promovendo o diálogo como ferramenta central para a construção coletiva de ideias. Ao incentivar a participação de todos nos debates sobre o processo socioeducativo, o(a) gestor(a) contribui para a circulação de diferentes opiniões, perspectivas e saberes, exercendo um papel conciliador diante de divergências e conflitos, sempre buscando o entendimento e o fortalecimento da convivência democrática na escola.

Dessa forma, podemos afirmar que o diretor escolar, ao desenvolver tais competências e adotar uma postura de liderança democrática, não apenas contribui para a eficácia da gestão de pessoas, mas também fortalece a missão educativa da escola pública, criando condições para que todos os membros da comunidade escolar se sintam corresponsáveis pelo sucesso institucional e pelo desenvolvimento integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. Crise capitalista contemporânea e as transformações no mundo do trabalho. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Crise contemporânea, Questão social e serviço social**. Capacitação em Serviço Social e Política Social, módulo I. Brasília, DF: CEAD, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensino sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 2000.
- ANTUNES, Ricardo; SANTANA, Marco. **Trabalho e produção na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2014.
- ARROYO, Miguel. **Imagens quebradas**: trajetórias e tempos de professores. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- _____, Miguel González. **Educador em diálogo com nosso tempo**; textos selecionados por Paulo Henrique de Queiroz Nogueira e Shirley Aparecida de Miranda. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CASTRO NETO, Vicente Marques de. **Evolução do capitalismo e sua relação com a educação**. Universidade Federal do Maranhão, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**: limites e perspectivas. Educação & Sociedade, Campinas, v. 32, n. 116, p. 677-694, jul./set. 2011.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. **Gestão democrática e qualidade do ensino: o desafio das políticas públicas**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Maria Cristina (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2005. p. 41-58.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1998.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Ediouro, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão de pessoas na escola**: a formação e a aprendizagem organizacional. Curitiba: Positivo, 2009.

_____, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____, Heloísa. **Gestão escolar e qualidade da educação**: uma abordagem sistêmica. Petrópolis: Vozes, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____, Henry. **A Natureza do Trabalho Gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1973.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria Geral da Administração: Uma Introdução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.