



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE**

**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**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: 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.  
93 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão escolar. 3. Cognições. 4. Abordagem cognitivo-reflexiva. I. Título.  
CDD 658

---

ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE

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

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Estudos organizacionais e gestão de pessoas.

Aprovada em: 12/12/2022

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.a. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Leonardo Leocádio Coelho de Souza  
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

A minha mãe, Cleide (in memoriam).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Máxima energia divina, que me concedeu bençãos em saúde e condições financeiras para realizar o mestrado.

A minha mãe, por ter sido um exemplo de ser humano e de profissional da área da educação, e ao meu pai, pelas interações diárias e por me mostrar que a todo momento as pessoas são capazes de se reinventar

Ao meu esposo, Adriano, por ser tão carinhoso, atencioso e companheiro.

A minha orientadora, Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho, pela sua paciência, orientações e *puxões de orelha*.

Aos professores, doutora Tereza Batista Cristina Batista de Lima e Doutor Leonardo Leocádio Coelho de Souza, que aceitaram participar da Banca, contribuindo para o meu crescimento acadêmico.

Aos amigos Daniel Miguelote e Ludmila Campos, por terem me ajudado no contato com as escolas.

Às escolas Montessori, Ecológica, Waldorf e Tradicional, pela gentileza de abrirem suas portas para a realização da pesquisa- respectivamente, nas pessoas de Alexandre e Mariana, Belém, Ana Carmelita e Gladilene.

Aos professores das disciplinas do mestrado, pelo aprendizado transmitido.

Aos colegas do mestrado, em especial, a Cleyton Bonilla e Ludmila Campos, pelas interações e trocas de aprendizado.

À Coordenação do PPAC, nas pessoas do prof. dr. Augusto, prof.<sup>a</sup>. dra. Sandra e prof. dr. Cleverland, pelo apoio constante.

À Marta, por me ajudar nas atribuições do dia a dia, concedendo o ensejo de me dedicar a este estudo.

Aos meus familiares, em especial, ao meu irmão Sérgio, à minha tia Adriana e à minha sobrinha Thaynara, que me lembram a todo o momento o significado de família.

À Sangha Avatar, em especial à Lívia, por todo o apoio no uso da ferramenta *avatar* para ganhar atenção livre em consciência e melhorar minha disposição para o estudo.

A minha filha de quatro patas, *Judy*, que ficou literalmente ao meu lado em todas as longas horas durante as quais me dediquei à escrita da pesquisa.

*Quem ensina aprende ao ensinar. E quem aprende ensina ao aprender. (FREIRE, p.25).*

## RESUMO

A gestão de pessoas (GP) destaca-se nas organizações, pois é um elemento importante para o desempenho organizacional e contribui para obtenção de vantagens competitivas por intermédio das pessoas. A aplicação das práticas de GP (treinamento, avaliação de desempenho, dentre outras) deve ocorrer de maneira integrada, com base na estratégia organizacional e atendendo às metas individuais dos empregados. Nas escolas, o desafio de GP está atrelado à qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos. Deste modo, a pesquisa ora sob relato teve como objetivo geral analisar as práticas de GP em escolas com distintos métodos pedagógicos, com amparo nas cognições dos seus gestores e docentes. Para alcançar esse objetivo, estruturou-se uma demanda de campo em quatro escolas da cidade de Fortaleza, que adotam métodos pedagógicos distintos (Montessori, Ecosistêmico, Waldorf e Tradicional) e possuem similaridades quanto à infraestrutura perfis socioeconômicos dos estudantes. A coleta dos dados ocorreu por intermédio de entrevistas semiestruturadas e assentes nas cognições dos sujeitos. Os roteiros de entrevistas foram elaborados com base na Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR). Os dados foram obtidos por meio de respostas espontâneas, técnica das fichas e livre produção escrita. Para obtenção dos dados secundários sobre as escolas, recorreu-se à análise documental nos *websites* e redes sociais das escolas. A análise de conteúdo foi procedida com esteio nas entrevistas, estabelecendo as seguintes categorias: práticas de GP aplicadas nas escolas, práticas importantes para gestores e docentes, e contribuição dos exercícios de GP no desempenho das escolas e profissionais. Adquiriu-se como resultado o fato de que as escolas possuem semelhanças e diferenças na aplicação das suas práticas de GP, destacando-se nas escolas Montessori, Ecosistêmica e Waldorf a intensa formação dos profissionais no método pedagógico. A investigação se justifica pela lacuna de pesquisas qualitativas envolvendo GP na gestão escolar, valendo-se de uma proposta metodológica de entrevista recentemente introduzida nos estudos organizacionais - a ACR e, por estabelecer um estudo comparativo entre escolas com variados métodos pedagógicos. O estudo, decerto, vai contribuir para o enriquecimento da base empírica de estudos sobre práticas de GP, destas evidenciando a relevância para atuação do docente na qualidade de profissional especializado. Ademais, a pesquisa fortalece a gestão das escolas com reflexões sobre a aplicação das práticas de GP.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Gestão escolar. Cognições. Abordagem cognitivo-reflexiva.

## ABSTRACT

People management (PM) stands out in organizations, as it is an important element for organizational performance and contributes to obtaining competitive advantages through people. The application of PM practices (training, performance evaluation, among others) should occur in an integrated manner, based on organizational strategy and meeting the individual goals of employees. In schools, the PM challenge is tied to the quality of teaching and learning of students. Thus, the research now under report had as general objective to analyze PM practices in schools with different pedagogical methods, with support in the cognitions of their managers and teachers. To achieve this goal, a field demand was structured in four schools in the city of Fortaleza, which adopt different pedagogical methods (Montessori, Ecosystemic, Waldorf and Traditional) and have similarities in the infrastructure socioeconomic profiles of students. Data collection occurred through semi-structured interviews based on the subjects' cognitions. The interview scripts were elaborated based on the Cognitive-Reflective Approach (CRA). The data were obtained through spontaneous responses, technique of the forms and free written production. To obtain secondary data on schools, documentary analysis was used on the websites and social networks of the schools. The content analysis was carried out with a mainity in the interviews, establishing the following categories: PM practices applied in schools, important practices for managers and teachers, and contribution of PM exercises in the performance of schools and professionals. As a result, the fact that schools have similarities and differences in the application of their PM practices, especially in montessori, ecosystem and Waldorf schools the intense training of professionals in the pedagogical method. The investigation is justified by the gap of qualitative research involving PM in school management, using a methodological proposal of interview recently introduced in organizational studies - the CRA and, for establishing a comparative study between schools with various pedagogical methods. The study, of course, will contribute to the enrichment of the empirical basis of studies on PM practices, evidencing the relevance for the performance of teachers as a specialized professional. Moreover, the research strengthens the management of schools with reflections on the application of PM practices.

**Keywords:** people management; school management; cognitions; cognitive-reflective approach.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passos da seleção das escolas.....	43
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais perspectivas da gestão de pessoas.....	17
Quadro 2 – Categorias de GP.....	19
Quadro 3 – Perspectivas evolutivas de GP.....	20
Quadro 4 – Práticas de GP.....	24
Quadro 5 – Métodos pedagógicos.....	34
Quadro 6 – Níveis de complexidade de gestão da escola.....	40
Quadro 7 – Características dos sujeitos da pesquisa.....	45
Quadro 8 – Etapas da entrevista e objetivos específicos.....	47
Quadro 9 – Etapas da entrevista com os gestores.....	51
Quadro 10 – Etapas da entrevista com os docentes.....	54
Quadro 11 – Práticas de GP adotadas na Escola Montessori, segundo os gestores.....	55
Quadro 12– Práticas de GP adotadas na Escola Montessori, segundo os docentes.....	56
Quadro 13 – Práticas de GP adotadas na Escola Ecológica, segundo os gestores.....	56
Quadro 14 – Práticas de GP adotadas na Escola Ecológica, segundo os docentes.....	56
Quadro 15 – Práticas de GP adotadas na Escola Waldorf, segundo os gestores.....	58
Quadro 16 – Práticas de GP adotadas na Escola Waldorf, segundo os docentes.....	58
Quadro 17 – Práticas de GP adotadas na Escola Tradicional, segundo os gestores.....	59
Quadro 18 – Práticas de GP adotadas na Escola Tradicional, segundo os docentes.....	60
Quadro 19 – Práticas importantes para gestores e docentes.....	64
Quadro 20 – Contribuições das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACR	Abordagem Cognitivo- Reflexiva
ADC	Avaliação de Desenvolvimento e Competências
CGE	Complexidade da Gestão Escolar
COVID-19	<i>Corona Virus Disease</i>
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
GP	Gestão de Pessoas
RS	Recrutamento e Seleção
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TDAH	Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	Problema de pesquisa e objetivos.....	13
1.2	Justificativa.....	14
1.3	Aspectos metodológicos e estrutura da dissertação.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	Breve histórico da gestão de pessoas e principais perspectivas.....	17
2.2	Evolução da gestão de pessoas.....	18
2.3	Práticas da gestão de pessoas.....	22
2.3.1	<i>Recrutamento e seleção.....</i>	<i>25</i>
2.3.2	<i>Envolvimento.....</i>	<i>26</i>
2.3.3	<i>Treinamento, desenvolvimento e educação.....</i>	<i>27</i>
2.3.4	<i>Avaliação de desempenho e competências.....</i>	<i>28</i>
2.3.5	<i>Remuneração e recompensas.....</i>	<i>29</i>
2.3.6	<i>Condições de trabalho.....</i>	<i>30</i>
2.4	Gestão Escolar.....	31
2.5	Métodos pedagógicos.....	34
2.6	Estudos empíricos sobre gestão escolar.....	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1	Tipologia da pesquisa.....	39
3.2	Coleta de dados.....	40
3.2.1	<i>Entrevistas semiestruturadas.....</i>	<i>43</i>
3.2.2	<i>Análise documental.....</i>	<i>44</i>
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	44
3.4	Instrumento de pesquisa.....	47
3.5	Análise dos dados.....	51
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	Gestão de pessoas nas escolas.....	53
4.2	Práticas de GP aplicadas nas escolas.....	54
4.3	Comparativo da aplicação das práticas de GP.....	61
4.4	Práticas importantes para gestores e docentes.....	64

<b>4.5</b>	<b>Contribuição das práticas de GP no desempenho das escolas e dos profissionais.....</b>	<b>67</b>
<b>4.6</b>	<b>Necessidades e motivações dos docentes.....</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES.....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DOCENTES.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da atuação da área da Gestão de Pessoas (GP), as políticas são orientações perenes para o gerenciamento dos empregados e são pontos de referências para as práticas da gestão de pessoas a serem desenvolvidas. Por sua vez, as práticas operacionalizam as políticas mediante ações alinhadas aos objetivos organizacionais e se relacionam com os processos de atração, capacitação, valorização e retenção de talentos (ARMSTRONG, 2006).

Em uma perspectiva estratégica, cabe à gestão de pessoas a promoção de um alinhamento entre o planejamento estratégico central do negócio organizacional e as necessidades individuais dos empregados (MARRAS, 2011).

Para Dutra (2018), a GP transformou-se em função das mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado laboral.

De tal modo, no contexto interno das organizações, a área da gestão de pessoas destaca-se como fundamental para a promoção de políticas e práticas que criam oportunidades de desenvolvimento profissional (CARON *et al.*, 2021) e, segundo Varzoni e Amorin (2021), a GP incorpora, à extensão do tempo, vários aspectos relacionados a comportamento, estratégia e competências a serem desenvolvidos nas pessoas.

Por sua vez, as escolas são organizações que prestam serviços educacionais, desenvolvendo um trabalho intenso para ajudar a formar um cidadão por via do ensino. No setor privado, as escolas realizam uma gestão à semelhança de qualquer outro tipo de empresa, em função de suas preocupações com os resultados financeiros, gestão de recursos e de pessoas, dentre outras.

No que tange à gestão de pessoas, Runhaar (2017) acentua que 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 decorrência de suas competências e esforços.

Cabe à gestão escolar, dentre outros cometimentos: orientar professores, coordenar a aplicação e atualização do método pedagógico, analisar os resultados de aprendizagem dos alunos, liderar a elaboração de melhorias, administrar finanças, pessoas e estrutura (INSTITUTO RIO BRANCO, 2022).

Nessa contextura, o autor menciona que as escolas devem preconizar o desenvolvimento de educadores mais capacitados que atuem com profissionalismo, capazes de agir integradamente e de ser efetivos na contribuição ao desenvolvimento da cidadania do País.

Ressalta-se que o método pedagógico adotado em cada escola delinea como são aplicadas as aulas pelos docentes, a maneira como o aluno deve ser tratado e de que modo sucede 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.

Assim expresso, a pesquisa ora sob relato se debruçou sobre a análise das práticas de GP no contexto da gestão de escolas de educação básica que perfilham distintos métodos pedagógicos com suporte nas cognições dos seus gestores e docentes. Em decorrência de uma adesão voluntária, foram investigadas quatro escolas que aplicam os métodos Montessori, Ecosistêmico, Waldorf e Tradicional.

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

Haja vista a relevância das práticas de GP para as organizações, a importância do gestor para a implementação de tais atividades, o papel do docente como alvo da aplicação dessas práticas e as diretrizes da atuação docente em cada método pedagógico, definiu-se o seguinte problema como norteador para este experimento: Como se caracterizam as práticas de GP na gestão escolar a partir das cognições dos gestores e docentes?

Cognições constituem as maneiras como as pessoas processam, armazenam e usam a informação que captam do meio social e que esse entendimento da cognição humana fornece um quadro útil para o entendimento e a transformação dos processos organizacionais (BASTOS, 2004).

Com procedência nesse problema, delineou-se o objetivo geral desta investigação acadêmica *stricto sensu*, que foi 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 variados métodos pedagógicos;
- iv) analisar as práticas de GP que contribuem para o bom desempenho das escolas e dos profissionais.

## 1.2 Justificativa

Lüke (2009) preconiza que 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.

No que concerne às práticas de GP, Demo *et al.* (2021) lecionam que estas se destacam em razão de sua influência nas atitudes, comportamentos e emoções dos empregados, bem como no influxo que causam nos resultados das organizações, como, *exempli gratia*, efetividade e performance.

No resultado de sua pesquisa sobre a relação entre virtudes e bem-estar no trabalho, os autores encontraram que as práticas de GP têm um papel moderador nessa relação, contribuindo para tornar os ambientes de trabalho mais saudáveis.

No contexto das escolas como um negócio, tem-se que, no Censo Escolar de 2021, foram contabilizadas 46,7 milhões de matrículas nas 178,4 mil escolas de educação básica do Brasil e 2,2 milhões de docentes com atuação na educação básica. As escolas do setor privado tiveram uma participação de 17,4% do volume total das matrículas e 22,7% do número global de escolas em todo o País (BRASIL, 2022).

O Censo de 2021 apontou, ainda, que houve redução de 10% nas matrículas do setor privado de 2019 a 2021. Numa investigação sobre as escolas privadas de São Paulo, contudo, Medeiros e Januário (2014) descobriram que, numa série histórica de 1980 a 2013, o setor privado cresceu, vigorosa e continuamente, no ensino fundamental, principalmente nos seus anos iniciais (1º ao 5º ano).

Sendo assim, este trabalho, ao ter o objetivo de analisar as cognições dos gestores e docentes em escolas de educação básica acerca das práticas de GP, decerto, contribui academicamente para o estado da arte sobre gerenciamento de pessoas nas organizações no contexto de escolas de educação básica.

Tem-se, ainda, a modo de contribuição social, o fato de que a pesquisa concorre para a que os gestores das escolas privadas ampliem suas visões sobre GP e estruturem melhor suas práticas a fim de estabelecer uma melhor gestão sobre os docentes, visando ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Acrescenta-se, ainda, que as ações de melhoria das práticas de GP em uma escola resultam numa melhor prestação de serviços à sociedade e, por sua vez, numa melhoria do desempenho organizacional do “negócio escola”.

Evidencia-se que, em uma busca realizada em agosto de 2022, nas bases de dados Scopus, Scielo e Periódicos Capes, sobre artigos científicos empíricos publicados nos últimos dois anos com os termos “gestão de pessoas” e “recursos humanos”, não foram encontrados estudos sobre gestão de pessoas no contexto escolar.

Evidenciou-se que os estudos já realizados abordaram, entre outros, as seguintes temáticas e/ou tipos de organizações: inclusão laboral de pessoas com deficiência, governança ambiental, felicidade no trabalho, desempenho na gestão de hospitais, GP em gestão hoteleira, GP em instituição financeira, comprometimento organizacional em organização pública, GP na indústria têxtil e inovação gerencial em universidades públicas.

No pertinente à procura de estudos sobre gestão escolar, foram encontradas pesquisas empíricas recentes, envolvendo assuntos como: condições de trabalho, características da liderança escolar, estratégia da gestão e relação da gestão escolar com o desempenho dos alunos. Esses estudos são detalhados na seção 2.6.

*Ex-positis*, esta investigação tem o escopo de preencher uma lacuna na literatura acadêmica, em razão da ausência de sindicâncias 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 e docentes.

### **1.3 Aspectos metodológicos e estrutura da dissertação**

O experimento universitário ora sustentado caracteriza-se por se enquadrar num paradigma “interpretativista”, ser de natureza qualitativa e possuir fins exploratório e descritivo. A recolha de indicadores se deu por entrevistas semiestruturadas, seguindo o método ACR (Abordagem Cognitivo-Reflexiva), desenvolvido por Pinho e Silva (2021), com gestores e docentes de quatro escolas com variados métodos pedagógicos e por meio da análise documental dos seus *websites* e redes sociais.

A análise de dados foi procedida mediante a análise de conteúdo, com o intento de alcançar os quatro objetivos específicos.

Indica-se, neste passo, a estruturação deste esquadramento universitário, repartido em cinco seções. A primeira configura a introdução, no momento sob exposição, onde se abordam o problema de pesquisa, objetivos (geral e específicos), justificativa, aspectos

metodológicos e estrutura da dissertação. A segunda parte diz respeito ao referencial teórico que serve de base para a pesquisa de campo e que se reporta ao arcabouço teórico das práticas de GP e a gestão escolar, além de fazer referência aos métodos pedagógicos e estudos empíricos anteriores sobre gestão em escolas.

Na terceira seção, mencionam-se os aspectos metodológicos do estudo, destacando-se a tipologia da pesquisa, a coleta dos dados mediante análise documental e entrevistas semiestruturadas, os sujeitos da demanda, o instrumento de pesquisa e a análise dos dados. Segue-se para a quarta seção, onde os resultados obtidos da procura de campo são analisados e discutidos.

Na parte derradeira – a quinta - são expostas as considerações finais, contribuições acadêmicas e sociais, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo cobre os segmentos à frente: histórico e principais perspectivas da GP, evolução da GP, práticas de GP, gestão escolar, métodos pedagógicos e estudos empíricos recentes sobre gestão escolar.

### 2.1 Breve histórico da gestão de pessoas e principais perspectivas

Conforme alcançam Fleury e Fischer (1998), o desafio da Gestão de Pessoas é superar a visão tradicional da Administração de Recursos Humanos, que concebe as pessoas como mero recurso semelhante aos demais ou como extensão dos outros recursos da organização por intermédio de uma visão estratégica do comportamento humano e das relações interpessoais ocorrentes nas organizações.

Segundo Fischer (1998), as diferenças entre “Administração de Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” não são puramente semânticas, mas encerram alguns significados importantes. No quadro 1, observam-se os principais significados de cada perspectiva.

Quadro 1 – Principais perspectivas da gestão de pessoas

Perspectiva	Significados
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.

Fonte: Fischer (1998, com adaptações).

Lacombe e Tonelli (2001) acrescentam que a superação da óptica tradicional de pessoas ocorreu em épocas diversas para países distintos, ou mesmo para variados setores da economia e que, desde os anos de 1980, nos Estados Unidos, a área de pessoas passou a ser vista como estratégica nas organizações.

Na perspectiva de Pedro (2006), 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 (PEDRO, 2006, p. 82).

Coltro (2009) corrobora a afirmação anterior, acrescentando que esse contexto impulsionou o surgimento de especialistas (administradores de salários e pensões, especialistas em treinamento etc.) nas organizações privadas que atuavam nos aspectos ligados às pessoas, tais como: aspectos legais, médicos, de segurança, previdenciária, saúde, relações trabalhistas, negociações coletivas e atividades disciplinares, culminando na criação do chamado Departamento de Pessoal.

De acordo, ainda com o autor acima, as mudanças em tecnologia, educação e padrões sociológicos promoveram mudanças no enfoque das áreas de GP no que às suas práticas, no conteúdo dos conhecimentos dos profissionais envolvidos, no perfil e na formação de especialistas e pesquisadores desta problemática, culminando, assim, em uma nova denominação: Gestão de Pessoas.

Neste estudo, considera-se a abordagem Gestão de Pessoas – ou GP – como a mais adequada para designar a área de administração de pessoas nas organizações. Isso decorre do fato de que a ênfase da GP deve ser gerenciar os seres humanos de uma maneira abrangente, levando em conta a estratégia de negócio e os aspectos intrínsecos das relações humanas. A seguir, promove-se uma discussão acerca do desenvolvimento histórico da GP, suas perspectivas evolutivas e preocupações contemporâneas.

## **2.2 Evolução da gestão de pessoas**

Fischer (2002) acentua que a maneira como a gestão de pessoas se configura é influenciada por fatores internos (tecnologia e estratégia adotada etc.) e externos (sistema de crenças acerca do trabalho em uma determinada sociedade, aspectos legalistas etc.) à própria organização e, por isso, se exprime diferente, a depender do contexto histórico ou setorial no qual se encontra.

Com base nas perspectivas mais influentes da teoria organizacional, classificam-se as grandes correntes da gestão de pessoas em quatro categorias, que correspondem aos períodos

históricos e conceitos articuladores específicos (FISCHER, 2002, p. 12). No quadro 2, estão essas categorias e suas principais características.

Quadro 2 – Categorias de GP

<b>Categorias de GP</b>	<b>Características</b>
GP como departamento pessoal	GP que gerencia os empregados como custos e que se preocupa com as transações, os procedimentos e os processos a fim de obter eficiência através de trabalhadores adequados.
GP comportamental	GP como foco no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais alinhados com o perfil de gestão de pessoas.
GP estratégica	GP considera o ambiente externo para desenvolver suas políticas e práticas alinhando-se à estratégia corporativa para definir sua atuação.
GP por competências	GP que aproxima o desempenho humano dos resultados organizacionais. É voltada para gerar competitividade para a organização através da agregação de valor ao negócio e aos clientes.

Fonte: Fisher (2002, com adaptações).

A primeira categoria é a GP como departamento pessoal. Segundo o autor, essa surgiu por volta de 1890, oriunda da necessidade das grandes corporações em criar uma área específica (função organizacional) para gerenciar os funcionários, como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época. Dessa maneira, a GP como departamento pessoal tinha o foco direcionado para a produtividade, recompensa, tarefas e eficiência dos custos, exercendo, com efeito, o controle sobre os trabalhadores, a fim de adequá-los aos interesses organizacionais.

A segunda categoria é a GP comportamental. Surgiu nos anos de 1930 (mas consolidando-se apenas nos anos de 1960 e 1970), com a influência da Psicologia Humanista na teoria organizacional e se baseando na ideia de que o gerente de linha é o principal ator que intermedeia a relação entre a empresa e as pessoas. De tal jeito, o foco da atuação da GP deixou de ser dirigido para a otimização dos custos, tarefas e produtividade, e passou a se concentrar no comportamento das pessoas, tendo como principal preocupação o treinamento dos gerentes, a fim de que mantivessem uma atitude adequada na condução das suas equipes de trabalho (FISCHER, 2002).

A terceira categoria de GP é a estratégica. Aflorou nos anos de 1980, com amparo na necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Fischer (2002) ressalta que, nessa época, houve um rompimento com a ideia de que o comportamento humano deva ser o foco da atuação da GP, porque uma organização é capaz de ter funcionários

motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades, mas passíveis de ser totalmente desalinhados em relação às diretrizes estratégicas estabelecidas.

A quarta categoria é a GP por competências. Segundo Fischer (2002), essa GP surgiu em 1989, com atenção no jeito como as pessoas transformam a estratégia do negócio em ações práticas para garantir vantagem competitiva. Elas deixam de ser estratégicas em decorrência de uma circunstância genérica e passam a ser vistas como estratégicas apenas nas situações em que o ser humano é uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

Por sua vez, Ulrich e Dulebohn (2015) expressam o desenvolvimento de GP com suporte em três perspectivas (*inside-only*, *inside-outside* e *outside-inside*) com vistas a conectar a gestão ao contexto maior do negócio no qual está situada, com o objetivo de reunir valor.

No quadro 3, apõem-se essas três perspectivas sob o enfoque do contexto organizacional em que surgiram.

Quadro 3 – Perspectivas evolutivas de GP

Perspectiva	Contextualização
<i>Inside-only</i>	Surge no início do século XX como função organizacional para contribuir com os desafios de gerenciar de forma eficaz e racional as relações de trabalho. No contexto da revolução industrial e da administração científica, a gestão de pessoas atua direcionada a diminuir o <i>turnover</i> (rotatividade) de empregados e aumentar a produtividade. É a fundação da GP administrativa focada em controle de custos e de recursos.
<i>Inside-outside</i>	Tem seus primórdios em 1914 com o aumento dos salários e da alta demanda da produção em tempos de guerra com a GP atuando para aproveitar de forma mais eficientes os empregados. A partir de 1980 essa perspectiva se consolida e a GP deixa de ser administrativa e passa a ser uma área importante nas organizações pois contribui para a eficácia da organizacional. Os fatores que influenciaram essa mudança foram: globalização, competição internacional, diminuição do poder dos sindicatos, mudanças demográficas e mudança da manufatura para uma economia baseada em conhecimentos e serviços.
<i>Outside-inside</i>	Perspectiva atual onde a GP age de forma alinhada às expectativas externas à organização (clientes, investidores, comunidade etc.), participa da definição da estratégia do negócio e agrega valor através de práticas alinhadas, integradas e inovadoras visando o atingimento dos objetivos organizacionais.

Fonte: Ulrich e Dulebohn (2015, com adaptações).

Na perspectiva *inside-only*, a GP concentra-se no ambiente interno da organização. Segundo os autores, prevalece na fase a visão dos empregados, como custos, a realização de trabalhos administrativos, visando às regulamentações do setor e a prestação de serviços às demais áreas da empresa. Portanto, a área de GP é vista nesse período como coadjuvante, pois não está engajada com a realização dos resultados organizacionais.

A perspectiva *inside-outside* considera ambos os ambientes: interno e externo. Ulrich e Dulebohn (2015) assinalam que nessa fase a GP já se encontrada alinhada com a

estratégia de negócios, indo além da realização de tarefas rotineiras, ao desenvolver práticas de RH que solucionam problemas de negócios e ajuntam valor. Com efeito, a área de GP é, então, divisada como importante dentro da organização e se integra às demais.

A perspectiva *outside-inside*, assim como a anterior, dá ênfase ao ambiente interno e externo, mas se diferencia, porque posiciona a área de GP como participante ativa na elaboração dos direcionamentos estratégicos do negócio e na elaboração de práticas da gestão de pessoas que somam valor e se alinham intensivamente com as expectativas externas à organização (*stakeholders*). De tal maneira, pois, a área Gestão de Pessoas evoluiu em suas políticas e práticas, preocupando-se, então, com diversos aspectos que perpassam o ambiente organizacional.

Pinho, Silva e Evangelista (2019) lecionam que a atuação da GP necessita ter foco: no alinhamento entre suas práticas, na inovação, no desempenho e na gestão das informações e do trabalho.

Por sua vez, Oswal (2019) ressalta que, no decurso do tempo, a GP dispensa a devida atenção à gestão da diversidade - englobando variáveis como gênero, idade, nacionalidade, religião, educação e deficiência física, visando a ter uma força de trabalho culturalmente diversificada para competir em mercados altamente competitivos.

Em adição, vêm, ainda, Kirchmair, Ferreira e Monteiro (2020), para ressaltar o papel fundamental da GP na criação de políticas e práticas de prevenção, recebimento de denúncias e tratamento dos casos de ocorrência de assédio moral (atitudes desrespeitosas e agressivas contrárias ao código de ética das organizações).

Szlechter e Zangaro (2020), também, evidenciam o surgimento de um método em gestão chamado *People Analytics* (PA), técnica que se utiliza de inteligência artificial, resultante da análise e aplicação de *big data* (grande quantidade de dados sobre os funcionários da empresa) para o desenvolvimento de práticas relacionadas com a administração de pessoal.

Ademais, Caron *et al* (2021) concedem relevo, ainda, ao desafio da área da GP na inclusão laboral de pessoas com deficiência (PCD). No seu entendimento, cabe à GP desenvolver práticas que atendam à legislação, adaptar a estrutura física e processos que assegurem, desde a disponibilização de vagas, à garantia de um ambiente inclusivo, onde aqueles com deficiência se desenvolvam profissionalmente.

Recentemente, a área de GP também foi desafiada a inovar e transformar suas práticas no contexto do surgimento da pandemia do COVID-19 em março de 2020. Na perspectiva de Camilo (2021), os desafios decorrentes da criação de métodos de trabalho, equipamentos e protocolos, adicionados à ocorrência de muitas mortes humanas em todo o

mundo, conduziram disfunções organizacionais, como distúrbios, paralisias, medos, tensões, angústias e outros sintomas na força de trabalho.

O autor espanhol Biedma-Ferrer (2021) expressa que a GP explora as relações positivas da inteligência emocional (capacidade de se conhecer e lidar com as próprias emoções e com as dos demais) e suas práticas de atuação, como a seleção de pessoas, motivação, remuneração, liderança e tomada de decisão gerencial.

Com relação ao foco da atenção da GP atualmente, Dias (2022) aponta que essa área é objeto de recorrentes transformações, por causa de mudanças provocadas, dentre outras, pela transformação digital que visa a modificar o *mindset* para obter uma melhor experiência para o cliente (no caso da GP, o cliente interno) e pela mudança de valores e comportamentos da geração Y (*millenials*) – nascidos de 1981 a 1995 - que demandam mais flexibilidade e menos controle hierárquico.

De tal modo, é notório que área de gestão de GP é dinâmica e precisa atuar alinhada com as transformações no mundo do trabalho e nas sociedades.

O foco da subseção a seguir é discutir as práticas de GP implementadas nas organizações, com vistas a atender às necessidades dos *stakeholders*, no contexto de um ambiente externo competitivo, e às carências pessoais (ambiente interno), de modo a ser capaz de alavancar nos seus empregados as competências necessárias para ensejar vantagem competitiva.

### **2.3 Práticas da gestão de pessoas**

De Ré e De Ré (2010) salientam que as políticas e práticas de GP devem nascer da estratégia organizacional e não de interesses circunstanciais, e, ainda, que os processos que a compõem precisam funcionar como elos de uma corrente, uma vez que “[...] cada elo é que garante a resistência de todo o sistema e onde a fraqueza de um elo compromete o sistema por inteiro”. (*IBIDEM*, p. 99).

Demo, Fernandes e Fogaça (2017) estabeleceram em seu trabalho mencionado à frente a distinção entre políticas e práticas de GP. Para as autoras, políticas de GP definem o referencial teórico e prático (guia de pensamento e ação) que facilita o atingimento dos objetivos e finalidades da organização. Entrementes, as práticas de GP são os hábitos, rotinas e ações, isto é, as atividades componentes das políticas.

Dutra (2018) acrescenta que as práticas da gestão sob comentário constituem os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões

e técnicas utilizadas para implementar decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. O autor enfatiza, ainda, que as práticas de GP estabelecidas devem atender às expectativas e necessidades dos componentes humanos da organização.

O autor a quem ora se recorre aponta que a efetividade das práticas de GP é obtida de maneira consistente, quando elas exprimem as características delineadas à continuação.

- a) Transparência- os critérios não de ser claros para nortear a aplicação das práticas e deve haver a contínua irrigação de informações acerca do modo de aplicação desses critérios, tanto para sua aceitação quanto para sua contínua renovação e ajuste à realidade;
- b) Simplicidade - os critérios devem ser formulados e aplicados de maneira simples para ajudar na transparência e facilitar a compreensão, análise, discussão, consenso, aceitação e comprometimento em torno dos valores e de sua prática em cada contexto específico; e
- c) Flexibilidade - os critérios precisam ter a flexibilidade necessária para ajustar-se aos distintos contextos e às pressões impostas pelas transformações desses contextos no tempo.

Silva (2019) ressalta que as práticas de GP estão intimamente conectadas à visão de como a própria GP é constantemente implementada nas organizações, onde se destacam duas modalidades de configuração: GP como um departamento organizacional e GP como função gerencial.

Na primeira, a GP é delimitada como a área da empresa responsável por todas as ações específicas no gerenciamento de pessoas, enquanto, no outro formato, a GP é tida como o conjunto de todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho exercidas pelos próprios gestores diretos.

Ressalta-se que, neste estudo, demandou-se investigar as práticas de GP implementadas nas escolas por intermédio da área de GP da instituição, pois se logrou conhecer as práticas de GP aplicadas de uniformemente em todos os empregados de cada instituição.

Na literatura, foram procuradas as práticas da gestão de pessoas mais comumente empregadas pelas empresas, utilizando-se da visão de estudiosos diversos. No quadro 4, verificam-se as práticas expressas por parte de cada autor pesquisado.

Autor/Ano	Práticas de GP
DE RÉ e DE RÉ (2010)	Recrutamento e seleção; Desenvolvimento; Remuneração; Gestão de desempenho.
MARRAS (2011)	Recrutamento e seleção; Treinamento e desenvolvimento; Renuneração ou cargos e salários; Higiene e segurança do trabalho; Departamento de pessoal; Relações trabalhistas; Serviços gerais.
JIANG (2012)	Habilidades (recrutamento, seleção, treinamento); Motivação (avaliação, compensação, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, segurança do emprego); Oportunidades (planejamento de cargos, trabalho em time, envolvimento do empregado, ouvidoria, compartilhamento de informações).
DEMO <i>et al.</i> (2014)	Recrutamento e seleção; Envolvimento; Treinamento, desenvolvimento e educação; Avaliação de desempenho e competências; Remuneração e Recompensas; Condições de trabalho.
DUTRA (2018)	Movimentação (captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação); desenvolvimento (capacitação, carreira e sucessão, desempenho); Valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades).

Fonte: Elaboração própria (2022).

Demonstra-se o fato de que Demo *et al.* (2014) se louvam na expressão “políticas de GP” para designar as formulações teóricas e práticas no contexto das ações envolvendo as relações humanas no ambiente de trabalho. Na explanação escrita deste experimento, optou-se por denominar as políticas de GP dessas autoras como “práticas de GP”, para que haja uniformidade, em relação à maneira como os outros autores mencionados as denominam.

Expendido desta maneira, pontua-se que as práticas de GP elencadas por Demo *et al.* (2014) - que compõem uma Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvida pelas autoras - foram escolhidas para nortear a análise das práticas de GP nas escolas pesquisadas.

A escolha se deu porque - acredita-se - esse modelo representa o que mais comumente é empregado nas empresas para denominar as práticas de GP e, portanto, facilita o entendimento dos sujeitos da pesquisa de campo. Em transposição, verificou-se que se trata de uma escala utilizada com frequência nas produções científicas nacionais.

Demo, Fernandes e Fogaça (2017) acentuam que essas práticas foram objetos de uma ampla revisão da literatura e que são as mais relevantes para a GP, com vistas a encontrar ações adequadas e eficazes para a promoção do bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal dos trabalhadores.

Numa diligência ampla na internet, contudo, verifica-se que há diversas outras práticas de GP aplicadas nas empresas, mas não encontradas na literatura clássica de referência. Dentre elas, tem-se: cultura de *home office*, mentoria, estímulo e aceitação da diversidade, desenvolvimento de competências socioemocionais, dentre outras.

À imediata continuação, discutem-se as seis práticas de GP sistematizadas por Demo *et al.* (2014) e seus desdobramentos nas organizações.

### 2.3.1 Recrutamento e seleção

Para De Ré e De Ré (2010), as organizações usam a técnica da seleção por competências para atender aos desafios enfrentados na área de recrutamento e seleção (RS). De acordo com os autores, a identificação das competências emerge da análise dos processos organizacionais ou das responsabilidades atribuídas aos cargos, e são expressas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos.

Segundo Marras (2011), o RS dentro das organizações se dá em função da rotatividade (*turn over*) e da necessidade de se aumentar o quadro humano, seja em razão de um planejamento prévio ou de um momento circunstancial. A área de GP (ou uma empresa contratada) escolhe os candidatos, para posterior etapa técnica de seleção, indicando aqueles que têm potencial para assumir responsabilidades do cargo e que estão talhados do ponto de vista global.

Demo *et al.* (2011) reforçam a ideiação de que o recrutamento ocorre por meio de recrutamento interno (divulgação de vagas em aberto, promoções, indicações, dentre outros) e de recrutamento externo (anúncios, cartazes, agências de emprego, internet, consultorias, universidades, dentre outros). A seu turno, a seleção acontece por meio de entrevistas, testes de inteligência e psicológicos, inventário de interesses, dinâmicas de grupo e provas de conhecimentos gerais ou específicos.

Ressalta-se, ainda que a ampla divulgação do recrutamento e das etapas que o compõem, bem como os critérios de seleção, o desempenho e os resultados alcançados pelos candidatos, e a imparcialidade dos profissionais responsáveis pelo recrutamento e a seleção conformam pontos importantes a se considerar (TINTI, 2014).

Ribeiro (2018) caracteriza recrutamento como a atração de candidatos qualificados para se tornarem funcionários da organização, enquanto seleção constitui a escolha, entre os postulantes recrutados, daqueles mais adequados aos cargos, com vistas a aumentar a produtividade e o alcance dos resultados almejados pela organização.

Dutra (2018) pondera que o planejamento do recrutamento e seleção requer uma consciência da organização acerca das suas necessidades, pois apenas assim é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a organização.

O recrutamento e a seleção de pessoas acompanham a evolução da própria GP nas organizações, sendo cada vez mais orientado para a escolha de aspirantes aprestados de múltiplas competências técnicas e comportamentais (SILVA, 2019, p. 27).

Atualmente, o RS se utiliza da tecnologia e da automação por via de ferramentas e plataformas digitais como: *Gupy*, *Kenoby*, testes de triagem *on-line* e *softwares* de análise comportamental.

Tem-se, por consequente, que a intenção do recrutamento e seleção é suprir as organizações com trabalhadores capazes de contribuir com as metas organizacionais. Após isso, as ações de envolvimento para engajar os empregados em suas atividades e na cultura da empresa se torna uma prática de GP valiosa, a qual se detalha a seguir.

### 2.3.2 Envolvimento

Ribeiro e Bastos (2010, p. 6) fazem uma consideração relevante para o entendimento da prática de envolvimento:

No ambiente hostil das disputas por territórios mercadológicos, onde as empresas são sempre contestadas, avançar sobre o espaço de seus concorrentes e defender o já conquistado é uma questão vital. É consenso no meio empresarial que a identificação, a lealdade e o envolvimento das pessoas são a base para a formação de um grupo coeso e sinérgico, que se movimenta na mesma direção, com pleno emprego de suas competências e orientados por uma visão inspiradora. O comprometimento é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade competitiva da organização.

No que concerne à comunicação, Demo *et al.* (2011) mencionam que as ações de envolvimento circundam a consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo). Por sua vez, o ato de reconhecimento do empregado é passível de se dar por via de elogios, matérias em jornais internos e *feedback* constante.

Demo *et al* (2014) definem, ainda, envolvimento em termos de criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar por intermédio de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

A ideia de bem-estar no trabalho é alcançada por Siqueira, Orengo e Peiró (2014) como um estado mental positivo, provocado: pela existência de sentimentos positivos promovidos por aspectos do ambiente de trabalho (satisfação), sensação de harmonia entre as habilidades profissionais do empregado e as exigências impostas pelas atividades que este

realiza (envolvimento com o trabalho), e por sentimentos - também positivos - dirigidos à organização que o emprega (comprometimento organizacional afetivo).

Tinti (2014) acrescenta que, ao estabelecer políticas que envolvam seus colaboradores em processos de decisão e em um clima de confiança e cooperação, as empresas criam um espaço onde mais frequentemente seus empregados têm comportamentos que revelam afetividade, bem-estar e compromisso afetivo.

As práticas de GP relacionadas ao envolvimento dos trabalhadores estreitam laços de compromisso afetivo e promovem satisfação no trabalho, além de auxiliar no seu desenvolvimento profissional (SILVA, 2019, p. 28). No segmento que agora vem, abordam-se pontos relacionados ao desenvolvimento de pessoas.

### **2.3.3 Treinamento, desenvolvimento e educação**

Milkovich e Boudreau (2006) mencionam que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) estão entre as atribuições mais comuns e dispendiosas da gestão de pessoas, sendo envergadas como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos.

Meneses e Zerbini (2009) asseveram que, para que ações de TD&E sejam bem-sucedidas, é preciso haver uma abordagem estratégica aproximando-as dos objetivos organizacionais mediante a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos envolvidos e os esperados pela organização.

De Ré e De Ré (2010) preconizam a noção de que as companhias precisam atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários, porque, atualmente, o conhecimento é o principal diferencial competitivo no mundo dos negócios. Por mais brilhantes e competentes que sejam os empregados recém-contratados, suas competências entram em decurso de obsolescência e requerem atualização constante.

Sobre os termos, Demo *et al.* (2014) definem treinamento como os esforços da organização para aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho num horizonte de curto prazo. Já desenvolvimento se refere aos eventos de aprendizagem promovidos pelas empresas para capacitar os empregados em novas competências. Atribui-se ao termo educação os processos gerais de aprendizagem que amplamente propiciam o crescimento e o amadurecimento individual.

As autoras mencionam, ainda, que treinamento, desenvolvimento e educação acontecem por meio de treinamentos internos (*on the job*) e externos, treinamento de

aprendizado (uma mistura de *on the job* e instruções em sala de aula), métodos modernos de treinamento, desenvolvimento e educação, educação a distância, palestras, participação em eventos (congressos e seminários), incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação e cursos de línguas.

Dutra (2018) acrescenta que o novo contrato psicológico entre as pessoas e as organizações é assente no desenvolvimento mútuo, no âmbito do qual a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa.

Em ultrapasse a essa ideia, o autor menciona que, desde os anos de 1990, as pessoas demandam das organizações a criação de condições objetivas e concretas para o seu desenvolvimento contínuo, incluindo assumir pessoalmente os investimentos em seu desenvolvimento.

O grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente tão volátil “[...] para enfrentar esse desafio temos que encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e da organização”. (DUTRA, 2018, p. 115).

A prática de avaliação e competências, sobre a qual se reporta na sequência, enseja que as empresas avaliem periodicamente o desempenho e as competências dos seus empregados e servem de guia para as ações de desenvolvimento.

#### **2.3.4 Avaliação de desempenho e competências**

A avaliação de desempenho e competência (ADC) tornou-se um instrumento valioso para os funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Para os autores, a ADC fornece informações sobre a atuação dos empregados de maneira a subsidiar o aprimoramento e sem diminuir a independência e a motivação para o trabalho.

A avaliação de resultados é, via de regra, realizada objetivamente, pois “[...] a avaliação dos comportamentos ou competências manifestadas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado”. (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 883).

Para esses autores, a gestão do desempenho humano nas organizações sempre constitui um assunto controverso dadas as distorções e a subjetividade intrínsecas a vários instrumentos de avaliação do desempenho, levando a conflitos.

Conforme lecionam Demo *et al.* (2011), a ADC se propõe subsidiar as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Operacionalmente, é suscetível de ser realizada por intermédio de instrumentos, como escala gráfica, classificação alternada,

comparação entre pares, distribuição forçada, incidentes críticos, escalas de avaliação baseadas em comportamento, avaliação por objetivos e avaliação 360 graus.

A avaliação de desempenho traduz-se em um instrumento gerencial que conduz à mensuração dos resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.). Essa prática se tornou sobradamente valiosa e importante na GP e é continuamente aperfeiçoada para fazer frente às necessidades no âmbito do controle administrativo (MARRAS, 2011).

Dutra (2018) acrescenta que é fundamental a existência de uma avaliação estruturada dentro das organizações, uma vez que, em ambientes competitivos, é clara a importância da GP nos resultados e na produtividade da organização, e que esta oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como: movimentação, remuneração, desenvolvimento da carreira, processo sucessório e estratégias de retenção.

A seguir, alude-se à prática de GP tendida para recompensar as pessoas pelo seu desempenho nas atividades.

### **2.3.5 Remuneração e recompensas**

Após atrair pessoas qualificadas para a organização, as organizações se debruçam para planejar *vias* para remunerar e recompensar os esforços e a dedicação dos seus empregados.

Volpato e Cimbalista (2002) exprimem o argumento de que as empresas devem diminuir a ênfase na recompensa monetária e fortalecer as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização, enfatizando suas conquistas mediadas pelo reconhecimento.

Diversamente da maneira tradicional, as organizações perfilham outros modos que combinam salário fixo com salário variável e incentivos de curto e longo prazo, alinhando a remuneração do funcionário ao seu desempenho e/ou à aquisição de competências consideradas importantes para atingir os objetivos organizacionais (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Os autores citam, ainda, os renovados formatos de remuneração estratégicos, configurados em: remuneração fixa direta, remuneração fixa indireta (benefícios fixos ou flexíveis); remuneração variável de curto prazo (PLR, bônus, *gain-sharing* etc.); e remuneração variável indireta de longo prazo (opções de ações, plano de “ações fantasmas”, bônus etc.). Por benefícios, têm-se como exemplos: assistência médica, seguro de vida, tíquete-restaurante etc.

França (2015) acrescenta que as recompensas também existem na feição de elogios, promoções, participações em congressos e eventos e acesso a programas de capacitação.

Dutra (2018) exprime que o jeito como as pessoas são valorizadas nas organizações é concretizado por via de recompensas como contrapartida de seu trabalho, sendo essas recompensas entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades dos empregados.

No módulo seguinte, debate-se a prática de GP denominada “Condições de Trabalho”, responsável por propiciar um ambiente organizacional adequado para a execução das atividades dos trabalhadores.

### 2.3.6 Condições de trabalho

A literatura aponta que as condições de trabalho envolvem pontos relacionados a segurança no trabalho, saúde e tecnologia.

No que diz respeito à saúde, Silva *et al.* (2010) assinalam que é o cerne da capacidade para o trabalho, definida como a disposição para executar suas atividades laborais objeto das exigências ocupacionais (ergonomia, insalubridade, toxicologia, controles clínicos etc.). A manutenção da capacidade para o trabalho envolve condições de saúde e de trabalho adequadas, tanto no que diz respeito às relações interpessoais como ambientais (SILVA *et al.*, 2010, p. 159).

Relativamente à segurança no trabalho, Marras (2011) descreve que as principais preocupações nas organizações se dão com a prevenção de acidentes e a eliminação das causas dessas ocorrências, levando-se em conta a preservação da vida humana e o custo associado ao número de faltas ao trabalho causadas por acidentes no trabalho.

Demo *et al.* (2014) destacam, em “condições de trabalho”, a oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções. A preocupação com as influências da tecnologia para o trabalhador e o desenvolvimento de novas competências necessárias para seu uso são alguns dos desafios constantes da área de GP.

Sendo assim, e com amparo no que foi discutido, percebe-se a importância do planejamento e execução de boas práticas de GP, visando a gerenciar pessoas de modo a garantir o sucesso organizacional e o atendimento das necessidades e motivações pessoais dos empregados.

As escolas se destacam na sociedade pelo seu papel social de formar um cidadão e, portanto, é requerido que, na sua estrutura organizacional, existam práticas de GP eficazes para recrutar e selecionar, envolver, treinar, avaliar e oferecer condições de trabalho adequadas para

seu corpo funcional, especialmente os docentes. Com efeito, a subseção a seguir discute essa temática sob a perspectiva da gestão escolar.

## 2.4 Gestão Escolar

No Brasil, a educação é um direito constitucional de todos e dever do Estado e da família, sendo livre a prestação de serviços educacionais pela iniciativa privada, desde que sejam atendidas as condições estabelecidas na legislação (BRASIL, 1988).

Tanto as escolas públicas quanto as privadas integram a educação básica, sendo essa dividida em três etapas - educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, tendo cada uma objetivos, características e metodologias próprias, mas com um currículo de base nacional comum.

Conforme identifica Soares (2007), a escola se diferencia pelo seu papel relativamente à educação, porque prepara o ser humano para a aquisição de competências cognitivas essenciais ao mundo do trabalho, à vida em sociedade e ao desenvolvimento dos talentos individuais.

No que é pertinente à relevância da gestão escolar, Soares (2007) assinala que a gestão, atuando sobre os recursos físicos, pessoas e projeto pedagógico, é um componente do “fator escola” que afeta o desempenho cognitivo do aluno. Além desse, três fatores concorrem para melhorar ou piorar o desempenho dos escolares: características pessoais, família e sociedade.

Vieira (2007) expõe, também, que a gestão escolar compõe a gestão educacional (políticas governamentais) sendo a sua atuação circunscrita aos estabelecimentos de ensino, tendo como principal atribuição a elaboração de uma proposta pedagógica pela qual se definirão os rumos da gestão. Em aditamento, a gestão escolar é responsável pela gestão de pessoas, recursos materiais e financeiros no contexto da educação.

Na educação, se fala muito da relação professor-aluno, no entanto, a relação escola-professor também é importante, e é nesta tríade complexa (aluno-professor-escola) que a gestão poderá mostrar os seus diferenciais. Se na escola não houver a gestão de pessoas de forma adequada, há dificuldades para que o professor utilize todo o seu potencial, a sua inovação e criatividade. (PEDRO; OLIVIERI, 2008, *online*).

No alcance de Lück (2009), a gestão de pessoas é uma dimensão da de cunho escolar e se configura como de responsabilidade do diretor da escola. Para a autora, a GP se traduz em ações coletivamente organizadas com foco nas pessoas, visando à realização de propósitos educacionais e que deve levar em conta diversos aspectos, a saber: motivação,

formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, avaliação de desempenho, comunicação e relacionamento interpessoal.

As escolas efetivas em gestão de pessoas são mais capazes de atrair e contratar professores que dão mais resultados, alocam docentes novos de modo mais adequado e logram reter os melhores professores (LOEB; KALOGRIDES; BETEILLE, 2012, p. 269).

Conforme alvitraram Silva e Leão (2014), cabem aos gestores escolares o incentivo e a promoção de desenvolvimento de competências formativas mais apuradas nos seus profissionais educadores mediante uma gestão de pessoas que extrapole a óptica meramente pedagógica e burocrática da administração.

Ademais, Oliveira e Waldhelm (2016) assinalam que o trabalho da gestão da escola está vinculado à execução das tarefas que assegurem a rotina de funcionamento da escola, a manutenção de um ambiente favorável para a aprendizagem e o compartilhamento de metas entre a equipe.

Corroborando esse ponto de vista, Rocha, Soares e Sanábio (2016) expressam que o gestor de uma escola precisa integrar todos os seus membros, motivando-os e evidenciando a relevância do papel de cada um na gestão e no desempenho da escola.

Garcia e Miranda (2017), a seu turno, apontam que o ambiente escolar é o mais propício para o desenvolvimento profissional do professor no que diz respeito à formulação de conhecimentos, habilidades e identidade profissional.

No entendimento de Dutra (2018), em organizações educacionais, a massa salarial é passível de chegar a 90% das despesas operacionais, fato denotativo de que é o item que exerce maior pressão sobre a caixa da empresa e, portanto, requer um nível máximo de atenção no que diz respeito à eficiência na aplicação das práticas de GP, a fim de obter eficiência organizacional.

Visando a atender às demandas da gestão, as escolas, desde o século XX, inovam no seu padrão de eficiência e produtividade para atuar de maneira mais alinhada com o negócio, desvinculando-se, então, de modelos burocráticos baseados na administração científica de Taylor e Fayol (MOURA; BISPO, 2021).

Nessa perspectiva, Tuytens, Vekeman e Devos (2021) encontraram em seu estudo cinco práticas de GP comuns utilizadas em ambientes escolares: 1) recrutamento e seleção, 2) alocação de pessoas, 3) desenvolvimento profissional, 4) avaliação dos professores e 5) recompensas.

Essas referem-se, respectivamente, às ações de: recrutar e selecionar mais professores para a escola; distribuir os docentes nas turmas; estimular o contínuo

aperfeiçoamento dos profissionais para desenvolvimento das suas habilidades; avaliar os professores quanto ao seu desempenho em sala de aula e nos objetivos organizacionais e conceder recompensas financeiras e não financeiras ao corpo docente.

Na atualidade, as escolas deparam novos desafios decorrentes da pandemia da COVID-2019. Foram introduzidas, *ab initio*, compulsoriamente, aulas remotas via aplicativos de videoconferência, inclusive para crianças em fase de alfabetização. Com o término do período crítico da pandemia, os desafios remetem ao retorno das crianças de modo presencial e à saúde mental de seus discentes e docentes.

Com ânimos abalados pela pandemia, muitas crianças voltaram à escola com quadros de ansiedade, depressão e atitudes violentas – manifestadas em agressões físicas e verbais (OLIVEIRA, 2022, *online*). Segundo o autor, cabe ao gestor escolar ficar atento a esse tipo de demanda, entendendo que elas devem estar no radar do planejamento pedagógico.

Nas escolas privadas, pois, a GP ocorre por meio da integração de quatro áreas da gestão: administrativa, pedagógica, de pessoas e financeira (CONNECT ESCOLAS, 2022).

Segundo o autor, as seguintes atividades são algumas das responsabilidades pertencentes a cada uma delas:

- a) gestão administrativa - zelar pela infraestrutura física da escola; manter mobiliário e equipamentos em pleno funcionamento; prover materiais para a sala de aula; cumprir as exigências das leis e normas da educação escolar;
- b) gestão pedagógica - definir os objetivos específicos e gerais em relação ao método de ensino e aprendizagem dos alunos; realizar a avaliação do desempenho escolar dos alunos e docentes conforme o planejamento;
- c) gestão de pessoas: gerir o relacionamento das pessoas dentro da escola por via de um diálogo aberto, incluindo os alunos, pais ou responsáveis, docentes e equipes de funcionários da escola; cuidar da integração, satisfação e motivação dos profissionais no ambiente organizacional; e
- d) gestão financeira: cuidar dos recursos financeiros e dos gastos; estabelecer estratégias de atuação para o controle da inadimplência.

Com base nisso, considera-se que existe um pressuposto implícito de que as particularidades da gestão de cada escola, especialmente no que se refere ao método pedagógico adotado, implicam mudanças na maneira como as práticas de GP são aplicadas nas instituições. No próximo corte capitular, delineiam-se os métodos mais comumente utilizados nas organizações escolares.

## 2.5 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. Farias e Freitas- Reis (2017) acrescentam que, 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 (FARIAS; FREITAS-REIS, 2017).

No quadro 5, estão expressas as principais características das propostas pedagógicas.

Quadro 5 – 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>Freiriano</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 os alunos têm suas individualidades levadas em consideração, sendo 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 contato 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 Raumso). 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: Claro (2021, com adaptações), Melhor escola (2022, com adaptações), Clip escola (2022, com adaptações) e Novos alunos (2017, com adaptações).

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 (NAVE À VELA, 2021, *online*).

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)

Claro (2021) ressalta que, 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.

Visando, então, a obter referências teóricas e práticas acerca da temática gestão escolar, perfaz-se a seção seguinte, que traz os estudos anteriores sobre a matéria tratada nessa ocasião.

## 2.6 Estudos empíricos sobre gestão escolar

A fim de verificar os estudos empíricos anteriores, foi realizada uma pesquisa, em agosto de 2022, de artigos que cuidam desse argumento em duas bases de dados de publicação científica: SciELO e Periódicos Capes.

Nesses substratos, foram demandados textos cujos título, *abstract* e palavras-chave contêm as seguintes dicções: “escola(s) e gestão”; “escola(s), gestão e pessoa(s)”; “escola(s), gestão e professor(es)”; “gestão de pessoas e escola(s)” e “recursos humanos e escola(s)”.

A pesquisa logrou retornar com a quantidade de 233 artigos. Esse material foi analisado via leitura do título, resumo e palavras-chaves, conforme evidenciado na sequência.

Doze desses estudos foram repetidos, cinco itens não eram artigos, 38 estudos não tratavam do tema *gestão escolar* e 29 não se referiam a estudos empíricos. Além disso, foram topados 85 artigos que analisavam a gestão das escolas públicas quanto às diretrizes governamentais, 18 investigações que procuraram outros tipos de escolas (profissionais, por exemplo) e 27 ensaios que investigam a perspectiva da gestão escolar sob a óptica dos alunos.

Restaram, pois, 19 estudos empíricos atinentes a gestão escolar. Dentre esses, foram pinçados quatro, mais aproximados do tema e dos objetivos do trabalho sob relato, os quais são detalhados doravante.

O estudo de Grigoli *et al.* (2010) dedicou-se a identificar as percepções dos professores e gestores sobre quais as condições favorecem o trabalho deles em uma escola considerada bem-sucedida nas avaliações do ensino brasileiro pelo Ministério da Educação. Os autores efetivaram uma tarefa de natureza qualitativa, aproveitando-se de entrevistas semiestruturadas para obter os indicadores.

Seus resultados demonstram que as ações dos docentes estão alicerçadas na cultura da escola (forte compromisso com o aluno e por um trabalho em equipe baseado em relações democráticas) e que as características da gestão escolar (compromisso compartilhado, clima de respeito e confiança, apoio às demandas e valorização do trabalho do professor) criam no profissional docente um sentimento de pertencimento e de compromisso com os objetivos a que a entidade escolar se propõe, no caso, a qualidade do ensino e a efetiva aprendizagem dos alunos.

Por sua vez, Costa e Bento (2015) desenvolveram um trabalho com vistas a analisar as percepções dos docentes e não docentes de uma escola acerca da ocorrência das cinco

práticas e comportamentos de uma liderança eficaz na pessoa que exerce a ascendência escolar na referida instituição.

O estudo dos autores foi de natureza quantitativa, com o uso de questionário para a coleta dos dados, e os seus principais resultados apontam que a atual liderança da escola pesquisada possui as cinco práticas e comportamentos de um líder eficaz, contudo, numa frequência menor do que a necessária.

Foi verificado, ainda, que a prática de “permitir que os outros ajam” é a considerada a mais relevante para um líder, segundo os docentes investigados, enquanto para os não docentes, a prática “encorajar à vontade” é a mais importante para um gestor. Deduz-se, portanto, que o resultado da demanda sob comento direciona o entendimento de que os professores são os agentes organizacionais que almejam mais independência na sua atuação, ao passo que os não-docentes possuem maior dependência das ações do gestor escolar.

Edwards Jr. e Hall (2017) fizeram uma demanda de campo para compreender tanto a gestão de professores quanto as estratégias de aquisição de recursos das escolas *charter* na Colômbia – isto é, escolas públicas administradas por entidades privadas implantadas em distritos escolares onde as primeiras são lobrigadas como malsucedidas. O estudo se valeu dos documentos de vários estabelecimentos escolares e de entrevistas com autoridades governamentais, estudiosos e lideranças das escolas para a obtenção dos dados, os quais foram analisados sob o espectro qualitativo.

Com os resultados das análises, os autores verificaram as seguintes características nos docentes: são bastante engajados no planejamento escolar e atuam em grupo com outros professores; participam ativamente do seu desenvolvimento profissional e se envolvem, frequentemente, com seus diretores para discutir o ensino, receber *feedback* e debater acerca das possíveis soluções para os problemas vigentes. No que respeita à aquisição de recursos, as escolas *charter* empregam cinco estratégias para maximizar a sua eficiência: priorização orçamentária, doações, uso de voluntários, estabelecimento de parcerias e redes de ex-alunos.

No remate dos ensaios examinados, reporta-se ao estudo de Gobbi *et al.* (2020), que analisou o impacto da gestão escolar no desempenho na “Prova Brasil” no ano de 2015 (avaliação nacional do rendimento escolar realizada pelo Ministério da Educação). Nesse experimento, a gestão escolar foi operacionalizada como uma dimensão composta pela liderança pedagógica e pelas ações de engajamento que os professores têm a respeito do diretor escolar e do trabalho colaborativo.

A pesquisa se valeu de estudos de casos múltiplos, recolhendo indicadores secundários de escolas e os tratando por intermédio de análise estatística. Como resultado, a

pesquisa apurou que as complexas e múltiplas práticas de liderança pedagógica e de orientação/intervenção dos diretores no desenho curricular da escola melhoram o desempenho escolar. Ademais, a variável engajamento ou trabalho colaborativo dos docentes também se mostrou associada à eficácia escolar, sendo, ao mesmo tempo, impactada pela gestão escolar.

De tal modo, os estudos identificados e expendidos nesta subseção aprofundam-se em diversos aspectos relacionados à gestão escolar, especialmente o papel da liderança e o influxo da gestão no bom desempenho dos alunos em diversas avaliações educacionais públicas.

Esta pesquisa também vai contribuir, decerto, para a temática da gestão de pessoas, ao analisar em profundidade as práticas de GP aplicadas em escolas. pe

### 3 METODOLOGIA

Esta seção volve-se aos aspectos metodológicos da pesquisa, de início, indicando sua tipologia e, em seguida, atendo-se à coleta dos dados, que abrange as entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Logo depois, cuidam-se dos sujeitos e instrumentos de demanda, encerrando com o devido exame dos indicadores.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Esta demanda de cariz universitário tem características qualitativas, no que se refere à abordagem do problema e à natureza dos dados, pois as informações foram coletadas em entrevistas e os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo, sem empregar técnicas estatísticas.

Ensinam Denzin e Lincoln (2006) que esse tipo de pesquisa consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo, onde seus pesquisadores estudam as coisas nas condições da vida real, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em acordo com os significados que as pessoas a eles conferem.

Tem-se, ainda, que o paradigma no qual esta dissertação se enquadra é o *interpretativista*, uma vez que o fenômeno “práticas de GP” foi investigado com suporte nas cognições dos gestores e docentes atuantes na escola pesquisada. Esse paradigma não enxerga a realidade objetiva e concretamente, porque acredita que essa é fruto da experiência subjetiva (MORGAN, 2007).

Barbosa *et al.* (2013) exprimem que o paradigma *interpretativista* entende pessoas e fenômenos sociais de maneira complexa e que, por isso, os estudos sociais não são suscetíveis de ser estudados da maneira como o são os fenômenos naturais e físicos.

Quanto aos fins, esta demanda tem caráter exploratório e descritivo, já que não foram encontrados estudos prévios concernentes à matéria e porque se propõe, apenas, descrever as cognições dos gestores e docentes sobre práticas de GP, sem se ater o porquê elas existem e como surgiram.

Vergara (2005) expõe que a pesquisa descritiva se debruça sobre as características de determinada população ou fenômeno, sem o compromisso de explicar as variáveis encontradas, e que os estudos exploratórios são utilizados em áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Por sua vez, Gray (2012) assevera que os estudos exploratórios têm como propósito explorar o que está acontecendo e fazer perguntas a respeito, quando não se sabe o suficiente sobre um fenômeno, e que os estudos descritivos tencionam obter o panorama de uma situação ou evidenciar como as coisas estão relacionadas entre si.

Assim, o experimento sob sustentação e defesa visa a investigar as práticas de GP em escolas particulares que adotam métodos pedagógicos distintos, com base nas cognições dos seus agentes organizacionais (gestores e docentes).

### 3.2 Coleta dos dados

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 6, estão descritos os níveis de complexidade da gestão, de acordo com as características predominantes das escolas pertencentes a cada um.

Quadro 6 – Níveis de complexidade da gestão da escola

Nível	Descrição
1	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.

2	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.
3	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.
4	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.
5	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.
6	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).

Ressalta-se que, segundo Brasil (2022), a educação básica nacional 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 (VILA, 2022).

Com efeito, foram identificadas escolas da cidade de Fortaleza com os métodos pedagógicos Tradicional, Montessori, Waldorf, Construtivista, Ecológico 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.

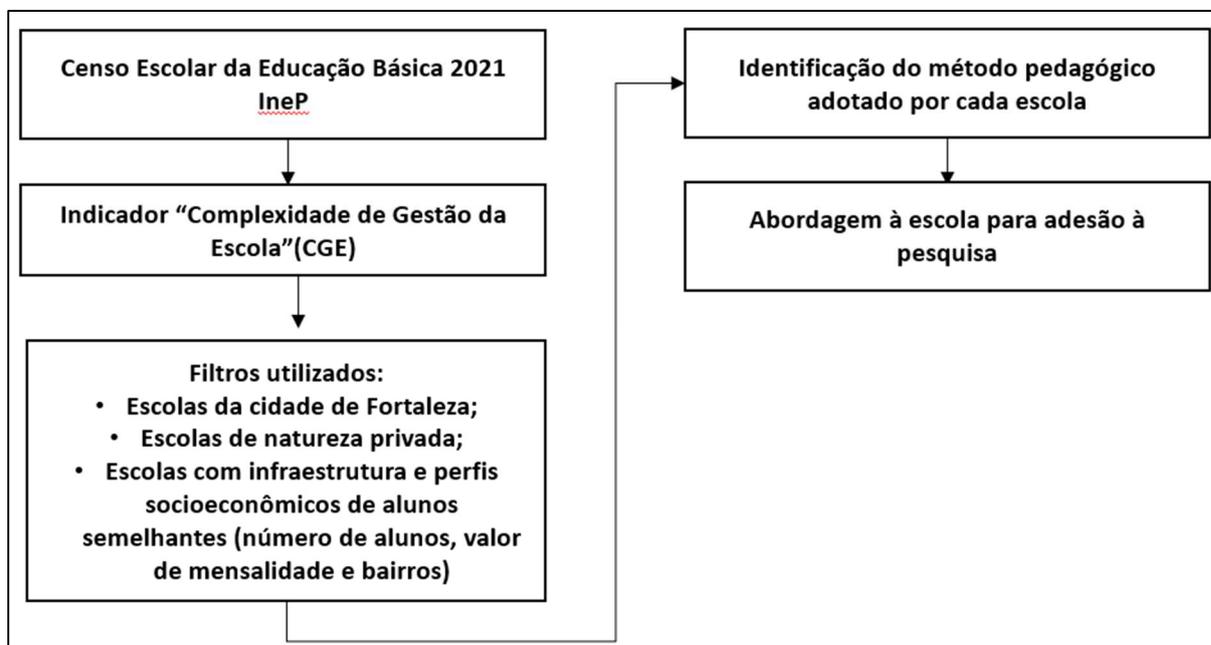
O contrário ocorreu com as escolas que aplicam outros métodos pedagógicos, pois nessas houve maior abertura para aceitar, de pronto, a participação neste experimento.

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 Ecológica. 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.

Na figura 1, esquematiza-se os passos percorridos para a seleção das escolas da demanda de campo.

Figura 1 – Passos da seleção das escolas



Fonte: Elaboração própria (2022).

A coleta de dados se utilizou de duas fontes de pesquisa: entrevistas semiestruturadas e análise documental, conforme estão a seguir.

### 3.2.1 Entrevistas semiestruturadas

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os participantes selecionados, a fim de acolher os dados primários. As entrevistas foram marcadas e realizadas individualmente em cada escola, em agosto e setembro de 2022, de acordo com o dia e o horário disponíveis dos participantes.

A duração média de cada entrevista foi de 30 minutos e aconteceram nas dependências das instituições durante os dias letivos. Ressalta-se que o tempo foi um fator crítico, pois os profissionais estavam disponíveis apenas nos intervalos das atividades de sala de aula (quando os alunos estavam em aulas complementares sob a responsabilidade de outro professor) e/ou nos intervalos de intrajornada (almoço).

Evidencia-se que, na Escola Montessori, as entrevistas ocorreram também aos sábados, quando os docentes se dedicavam às atividades de planejamento.

Para cada entrevistado, foi fornecido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com a solicitação de assinatura, caso concordasse com os dizeres do Documento. Em seguida, foi solicitada permissão para gravar a entrevista por meio de aparelho celular *smartphone*, a fim de ajudar na transcrição.

Exprime-se que nenhum entrevistado se recusou a assinar o Termo, tampouco ter sua entrevista gravada.

### **3.2.2 Análise documental**

Segundo Lüdke e André (2013), a análise documental constitui uma técnica importante na demanda de feição qualitativa, porque complementa as informações obtidas por outras técnicas e/ou mostrando novos aspectos do assunto investigado.

Para este estudo, a análise documental foi realizada para se recolher dados secundários, havendo-se procurado, principalmente, as informações acerca do método pedagógico adotado pelas escolas nos *websites* e redes sociais dessas instituições. Além disso, tencionou-se saber sobre a história de cada escola e sua estrutura organizacional, para que se ficasse mais bem preparada, na qualidade de pesquisadora/autora da Dissertação, quando da seleção dos sujeitos.

Não houve a intenção de obter documentos físicos e/ou digitais sobre a aplicação das práticas de GP em cada escola ou averiguar a exatidão do que foi falado nas entrevistas, uma vez que o método ACR se propõem obter as cognições dos sujeitos sobre a temática investigada.

Pontua-se, entretanto, que a Escola de Método Ecológico disponibilizou, no momento das entrevistas, livros e materiais publicitários sobre a instituição e a metodologia ali aplicada.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa**

Definidas, então, as escolas a investigar, procedeu-se, juntamente com a gestão da escola, à escolha dos sujeitos.

Foram, por conseguinte, identificados os gestores que atuam diretamente na aplicação das práticas de GP nas escolas e os docentes passíveis de ser alvos das entrevistas e que aceitassem participar da operação de que se cuida.

Com relação aos docentes, solicitou-se de cada escola a efetivação de entrevistas com os docentes do ensino infantil e dos anos iniciais (1º ao 5º ano) do ensino fundamental, em virtude de ser a oferta comum entre as escolas, excluindo, assim, os professores atuantes, especificamente, nos anos finais (6º ao 9º ano) do ensino fundamental e no ensino médio (da escola tradicional).

Ademais, os docentes precisariam atuar prioritariamente em sala de aula, lecionando em qualquer disciplina e possuir pelo menos um ano de vínculo com a escola.

A quantidade de entrevistas a ser feita em cada escola não era rigorosa e não foi definida *a priori*. Para os gestores, tinha-se a intenção de abranger todos os que atuassem na área de GP e, para os docentes, a quantidade iria variar até haver a saturação dos dados (quando nenhum novo elemento é encontrado). As entrevistas, contudo, foram estabelecidas com base na disposição de participar e na disponibilidade de cada entrevistado.

Sendo assim, foram entrevistados 34 agentes organizacionais, entre gestores e docentes, considerando as quatro escolas. Destaca-se o fato de que, para esta experiência, os psicólogos entrevistados são categorizados como gestores, por atuarem na aplicação das práticas de GP.

No quadro 7, encontram-se as características dos entrevistados, segregados por escola, considerando os atributos idade, gênero, escolaridade, cargo na escola e tempo de vínculo com a instituição.

Quadro 7– Características dos sujeitos da pesquisa

	<b>Escola</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de escola (anos)</b>
E1	Montessori	28	Feminino	Graduação	Docente	6
E2	Montessori	39	Feminino	Graduação	Docente	5
E3	Montessori	40	Feminino	Pós-graduação	Docente	4
E4	Montessori	70	Feminino	Graduação	Gestora/Psicóloga	7
E5	Montessori	48	Feminino	Mestrado	Gestora	7
E6	Montessori	37	Feminino	Pós-graduação	Gestora	7
E7	Montessori	47	Feminino	Pós-graduação	Gestora	7
E8	Ecossistêmico	38	Masculino	Pós-graduação	Psicólogo	6
E9	Ecossistêmico	47	Masculino	Pós-graduação	Gestor	27
E10	Ecossistêmico	52	Feminino	Mestrado	Gestora	17
E11	Ecossistêmico	36	Feminino	Graduação	Docente	14
E12	Ecossistêmico	26	Feminino	Graduação	Docente	4
E13	Ecossistêmico	43	Feminino	Pós-graduação	Docente	12

E14	Ecossistêmico	24	Feminino	Graduação	Docente	4
E15	Ecossistêmico	43	Feminino	Graduação	Docente	3
E16	Ecossistêmico	40	Feminino	Graduação	Docente	5
E17	Ecossistêmico	29	Feminino	Graduação	Docente	5
E18	Ecossistêmico	41	Feminino	Graduação	Gestora	23
E19	Ecossistêmico	29	Masculino	Graduação	Docente	1
E20	Ecossistêmico	53	Feminino	Graduação	Gestora	1
E21	Ecossistêmico	32	Feminino	Mestrado	Gestora	13
E22	Ecossistêmico	69	Feminino	Graduação incompleta	Gestora	42
E23	Waldorf	27	Feminino	Graduação incompleta	Docente	8
E24	Waldorf	53	Masculino	Graduação	Gestor	15
E25	Waldorf	61	Feminino	Graduação	Gestora	26
E26	Waldorf	43	Feminino	Graduação	Gestora	3
E27	Waldorf	33	Feminino	Graduação	Docente	5
E28	Tradicional	47	Feminino	Graduação	Gestora	8
E29	Tradicional	27	Feminino	Pós-graduação	Psicóloga	1
E30	Tradicional	28	Masculino	Graduação incompleta	Docente	7
E31	Tradicional	30	Feminino	Graduação	Gestora	2
E32	Tradicional	44	Feminino	Graduação	Docente	14
E33	Tradicional	42	Feminino	Graduação	Docente	2
E34	Tradicional	30	Masculino	Graduação	Docente	1

Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme se visualiza, foram realizadas sete entrevistas na Escola Montessori, três das quais com docentes do ensino infantil e quatro com gestoras. Impõe-se evidenciar que todas as gestoras da escola atuam também como docentes.

Na Escola Ecossistêmica, o número de entrevistados foi de 15 pessoas: sete gestores (incluindo o psicólogo escolar), quatro docentes do ensino infantil e quatro docentes do fundamental (anos iniciais). A grande quantidade de entrevistas nessa escola se deu em função da alta disponibilidade da gestão em estimular os professores a contribuírem com a pesquisa.

As entrevistas da Escola Waldorf, de outra parte, foram em menor número (cinco no total). Foram entrevistados três gestores (também docentes e atuantes na aplicação de práticas de GP) e duas professoras – uma do ensino infantil e outra do ensino fundamental. A baixa adesão ocorreu em função da pouca disponibilidade dos profissionais, por estarem em atividades nos dois turnos na escola.

Realizaram-se sete entrevistas na Escola Tradicional: três gestoras (incluindo a psicóloga) e quatro docentes, sendo um do ensino infantil e os outros três que lecionam no ensino infantil e fundamental.

Com relação ao gênero, os entrevistados foram, na sua maioria, do feminino, enquanto a média de idade dos entrevistados é de 40,5 anos e o tempo médio de vínculo com a

escola é de 9,18 anos. Sobre o nível de escolaridade, 21 deles possuem graduação completa, três graduação incompleta, sete com pós-graduação *lato sensu* e três com *stricto sensu* (mestrado).

Ressalta-se que, durante as entrevistas na Escola Ecológica, um dos entrevistados relatou que é ex-aluno, outra que é mãe de ex-alunos, enquanto três atuaram como estagiários na escola antes de se tornarem professores contratados.

Relata-se, ainda, que a Escola Waldorf é constituída por meio de uma associação entre pais de alunos e professores e que todo docente assume atividades da gestão, seja se integrando a uma diretoria que se renova a cada três anos ou participando de comissões internas. Os pais das crianças também participam da Diretoria Executiva.

Outro destaque é o fato de os professores da Escola Waldorf ficarem como responsáveis pelos alunos durante quase todo o ensino fundamental (do 2º ao 9º ano) e que por esse motivo são muito próximos das famílias dos discentes.

### 3.4 Instrumento para coleta de dados primários

Para atender aos objetivos específicos, foram utilizados dois roteiros de entrevista, sendo um aplicado aos gestores e o outro aos docentes. Ambos os roteiros foram desenvolvidos tendo como referência a metodologia qualitativa desenvolvida por Pinho e Silva (2021) denominada “Abordagem Cognitivo – Reflexiva” (ACR) e são visualizáveis nos apêndices C e D, respectivamente.

No quadro 9, observam-se a relação entre cada etapa da entrevista e os objetivos específicos que esses instrumentos visam a alcançar.

Quadro 8 – Etapas da entrevista e objetivos específicos

<b>Objetivo específico</b>	<b>Etapa da entrevista</b>
i) investigar as práticas de GP aplicadas em escolas com diferentes métodos pedagógicos	2
ii) analisar como as escolas que atuam com diferentes métodos pedagógicos se diferenciam na aplicação das práticas de GP	2
iii) verificar quais as práticas são consideradas importantes para gestores e docentes de escolas que atuam com diferentes métodos pedagógicos	3
iv) analisar as práticas de GP que contribuem para o bom desempenho das escolas e dos profissionais	4

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os pré-testes de ambos os roteiros foram feitos com um gestor e um docente da Escola Montessori, primeira a ser investigada. Verificou-se que as perguntas do roteiro estavam

consistentes e, portanto, este itinerário devidamente adequado para coletar e medir o que se intencionava. Em decorrência, todavia, do pouco tempo disponível dos profissionais, percebeu-se que algumas perguntas e solicitações das etapas precisariam ser encurtadas.

Com relação à metodologia cá aplicada, Pinho e Silva (2021) ensinam que esta torna a entrevista semiestruturada um momento de interação social, quando as cognições (pensamentos, concepções, crenças, valores e ideias) do entrevistado são expressas, revelando o significado que ele concede para as suas experiências.

A metodologia ACR consiste, então, em três etapas: introdutória (contexto dos dados pessoais e organizacionais do entrevistado); cognitiva (orientada para acessar as percepções e cognições do participante sobre o fenômeno a ser investigado); e exploratória (visa a explorar com maior profundidade o objeto da pesquisa). Destaca-se que a etapa cognitiva se constitui de três ciclos aplicados em conjunto, de maneira isolada ou combinada: i) espontâneo (*brainstorming*), ii) guiado (técnica das fichas) e iii) criativo (técnica da livre produção escrita).

Cada entrevista deste ensaio consistiu em cinco etapas. A primeira foi desenvolvida de modo a coletar dados pessoais e profissionais do participante (idade, identidade de gênero, escolaridade, cargo, tempo de serviço na escola e principais atribuições) e as quatro etapas seguintes visavam a obter os objetivos específicos.

A segunda etapa do roteiro de entrevistas visou a explorar as cognições dos gestores e docentes sobre as práticas de GP aplicadas nas escolas em que atuam. Objetivando uma resposta espontânea, perguntou-se aos gestores e docentes o seguinte: 1) “Como você descreveria a gestão de pessoas nessa escola?”; 2) “Quais práticas de GP são aplicadas na escola?”

Já na terceira etapa, tencionou-se conhecer quais as práticas de GP são importantes para os gestores e docentes de cada escola. Com este desiderato, foram utilizadas 23 fichas contendo palavras representativas das práticas de GP elencadas por Demo *et al.* (2014), conforme estão sequentemente.

- a) Recrutamento e seleção - fichas: recrutamento e seleção, retenção de talentos.
- b) Treinamento desenvolvimento e educação – fichas: treinamentos internos (presencial o *online*), treinamentos com desafios (jogos) e atividades dinâmicas, treinamentos externos, mentorias (profissionais mais experientes são mentores dos mais novos).
- c) Avaliação de desempenho e competências - fichas: avaliação de desempenho e competências, *feedback* constante e reconhecimento constante.

- d) Remuneração e recompensas - fichas: remuneração diferenciada, benefícios e premiação vinculada ao atingimento de metas.
- e) Envolvimento - fichas: fácil acesso à gestão, transparência para inspirar confiança na gestão, participação dos profissionais nas decisões, integração/socialização, criação de vínculo afetivo entre os profissionais, trabalho em time e estímulo e aceitação da diversidade.
- f) Condições de trabalho - fichas: qualidade de vida no trabalho; desenvolvimento de competências socioemocionais, cultura de *home office* e preocupação com as necessidades individuais dos profissionais.

As fichas foram dispostas à frente do entrevistado e, em seguida, lhe foi solicitado que selecionasse as palavras que ele conhece e considera significativas no contexto das práticas de GP. Em seguida, pediu-se que o entrevistado discorresse os motivos da escolha das fichas.

A quarta etapa se propôs explorar as cognições dos gestores e professores a respeito das práticas de GP que contribuem para o bom desempenho da escola e dos profissionais.

Com essa intenção, foram entregues papéis em branco para que os participantes tivessem a oportunidade de organizar as suas cognições de modo escrito, além de propiciar mais dinamismo na entrevista.

Aos gestores solicitou-se que escrevessem em cada papel o nome de uma prática de GP e como eles acreditam que ela contribuiu para o bom desempenho da escola. Por sua vez, aos docentes pediu-se que escrevessem em cada papel o nome de uma prática de GP e como eles acreditam que esta contribuiu para o seu bom desempenho como profissional na escola.

A quinta etapa visou a explorar com maior profundez o entendimento das necessidades e motivações dos docentes. Foram feitas, então, as seguintes indagações aos gestores: “Na sua opinião, quais as principais necessidades dos docentes que precisam ser atendidas?”; e, “Na sua opinião, o que mais motiva os docentes a serem bons profissionais nessa escola?”. Para os docentes, as perguntas foram: “Quais são suas principais necessidades como docente da escola?” e “O que mais motiva você a ser um bom profissional nessa escola?”.

Nos quadros 9 e 10, estão os resumos do roteiro de entrevistas para os gestores e docentes, respectivamente.

Quadro 9 – Etapas da entrevista com os gestores

<p><b>Etapa 1 (introdutória):</b> Identificar os dados pessoais e profissionais. ----- * Perguntas sobre idade, identidade de gênero, escolaridade, cargo, tempo de serviço na escola e principais atribuições</p>	<p><b>Etapa 2 (cognitiva) – ciclo espontâneo-brainstorming):</b> Explorar as cognições dos gestores e docentes sobre a aplicação das práticas de GP nas escolas em que atuam ----- * Pergunta sobre como os gestores descrevem a gestão de pessoas na escola. * Pergunta sobre quais as práticas de GP são aplicadas na escola.</p>	<p><b>Etapa 3: (cognitiva) – ciclo guiado – técnica das fichas</b> Explorar as cognições dos gestores e docentes sobre a importância que eles atribuem às práticas de GP ----- * Apresentação de fichas (Exemplos: “qualidade de vida no trabalho”; “desenvolvimento de competências socioemocionais”; “treinamentos externos (presencial e online)”; “recrutamento e seleção”. * Solicitação para que os gestores selecionem as palavras que eles conhecem e considera significativas discorrendo sobre a escolha.</p>	<p><b>Etapa 4: (cognitiva) – ciclo criativo – técnica da livre produção escrita</b> Explorar as cognições dos gestores acerca das práticas de GP que contribuem para o bom desempenho da escola ----- * Entrega de papéis em branco. * Solicitação para que os gestores escrevam em cada papel o nome de uma prática de GP e como a mesma contribui para o bom desempenho da escola</p>	<p><b>Etapa 5: (exploratória)</b> Explorar com mais profundidade o entendimento das necessidades e motivações dos docentes. ----- * Perguntas sobre as principais necessidades dos docentes que precisam ser atendidas e o que mais os motivam para serem bons profissionais.</p>
--	---	---	---	---

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quadro 10 – Etapas da entrevista com os docentes

<p><b>Etapa 1 (introdutória):</b> Identificar os dados pessoais e profissionais. ----- * Perguntas sobre idade, identidade de gênero, escolaridade, cargo, tempo de serviço na escola e principais atividades que executam</p>	<p><b>Etapa 2 (cognitiva) – ciclo espontâneo- brainstorming):</b> Explorar as cognições dos gestores e docentes sobre a aplicação das práticas de GP nas escolas em que atuam ----- * Pergunta sobre como os docentes descrevem a gestão de pessoas na escola. * Pergunta sobre quais as práticas de GP são aplicadas na escola</p>	<p><b>Etapa 3: (cognitiva) – ciclo guiado – técnica das fichas</b> Explorar as cognições dos gestores e docentes sobre a importância que eles atribuem às práticas de GP ----- * Apresentação de fichas (Exemplos: “qualidade de vida no trabalho”; “desenvolvimento de competências socioemocionais”; “treinamentos externos (presencial e online)”; “recrutamento e seleção”. * Solicitação para que os docentes selecionem as palavras que eles conhecem e considere significativas discorrendo sobre a escolha.</p>	<p><b>Etapa 4: (cognitiva) – ciclo criativo – técnica da livre produção escrita</b> Explorar as cognições dos docentes acerca das práticas de GP que contribuem para o bom desempenho dos profissionais ----- * Entrega de papéis em branco. * Solicitação para que os docentes escrevam em cada papel o nome de uma prática de GP e como a mesma contribui para o seu bom desempenho como profissional da escola.</p>	<p><b>Etapa 5: (exploratória)</b> Explorar com mais profundidade o entendimento das necessidades e motivações dos docentes. ----- * Perguntas sobre suas principais necessidades como docentes que precisam ser atendidas e o que mais os motivam para serem bons profissionais.</p>
--	---	---	--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

Percebe-se, então, que os roteiros de entrevista com os gestores e docentes se basearam na proposta metodológica da abordagem cognitivo-reflexiva, destacando-se a amplitude da fase cognitiva, parte das etapas 2, 3 e 4 e que enseja ao entrevistador o acesso às cognições dos entrevistados sobre o fenômeno investigado.

### 3.5 Análise dos dados

Esta demanda acadêmico-científica perfilhou o método de Análise de Conteúdo, sugerido pela pesquisadora francesa Laurence Bardin, para cuidar dos indicadores suscitados. O objetivo desse expediente é definir as categorias de análise, a fim de manipular a mensagem, de maneira a evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 2011).

Conforme a autora, a Análise de Conteúdo se divide em três fases: 1) pré-análise (sistematização das ideias iniciais); 2) exploração dos materiais (codificação, classificação e a categorização do conteúdo); e, 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (reflexão sobre o material coletado).

Neste ensaio, a etapa de pré-análise consistiu na transcrição das 34 entrevistas individuais realizadas e gravadas por áudio.

A da exploração dos materiais envolveu a categorização do conteúdo com base nos quatro objetivos específicos e que foram alcançados nas etapas dois, três e quatro dos roteiros de entrevistas.

Dessa maneira, as categorias definidas para análise dos resultados foram: práticas de GP aplicadas nas escolas, práticas importantes para gestores e docentes e contribuição das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais.

Definiu-se, também, que as unidades de registro para todas as categorias são as seis práticas de GP elencadas por Demo *et al.* (2014): recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho e competências, remuneração e recompensas, envolvimento e condições de trabalho.

A reflexão sobre o material coletado foi feita com base na interpretação e inferência das cognições dos gestores e docentes à luz do referencial teórico. Na seção a seguir, detalham-se as análises críticas e reflexivas do material coletado.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção foi dividida em quatro subseções: gestão de pessoas nas escolas, práticas de GP aplicadas nas escolas, comparativo da aplicação das práticas de GP, práticas importantes para gestores e docentes, contribuição das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais e necessidades e motivações dos docentes.

### 4.1 Gestão de pessoas nas escolas

Na segunda etapa do roteiro de entrevista, obteve-se, inicialmente, uma visão abrangente sobre como os gestores e docentes descrevem a área gestão de pessoas na escola em que atuam.

Essa etapa teve caráter exploratório e visou a iniciar a interação com o entrevistado numa perspectiva de “quebrar o gelo” acerca do assunto pesquisado. Além disso, serviu para suscitar no entrevistado as cognições iniciais sobre a matéria Gestão de Pessoas.

Com amparo nas análises das entrevistas, percebeu-se que, nas Escolas Montessori, Waldorf e Eossistêmica, as atividades que envolvem os docentes são desempenhadas por meio de uma gestão compartilhada entre diretores, coordenadores e supervisores, sem um setor específico para tratar de pessoas.

As coordenações, principalmente às ligadas a função pedagógica, é o setor mais comumente responsável por aplicar diretamente as práticas de GP e, exceto na Escola Waldorf, onde não há psicólogo escolar, existe um apoio intenso no direcionamento de políticas e práticas de GP pelo Setor de Psicologia.

Esse ponto é bem retratado pelas falas de E6: “há acúmulos de função por sermos uma empresa pequena” e, “a ideia é que os funcionários tenham contato direto com as donas das escolas”. Por sua vez, E11 falou: “a gente responde à coordenação e às vezes à outras pessoas. Quando há muitas questões pedagógicas há também acesso à diretoria pedagógica. Quando é preciso também há acesso à psicóloga”.

Pinheiro e de Paula (2016) mencionam que as organizações *autogestionárias* possuem um cunho social e econômico, visando a estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas com o escopo de recolher resultados econômicos, sociais, políticos, culturais e formativos.

Já na Escola Tradicional, com arrimo nos discursos dos gestores e docentes, inferiu-se que há uma hierarquia institucionalizada, pois os professores possuem contato direto apenas

com a supervisão e coordenação, ficando a alta gestão (diretoria) acessível apenas para os coordenadores e equipes de psicólogos. Não há também um setor específico de GP.

Ocorre, ainda, que, nas quatro escolas analisadas, os gestores e docentes descrevem a GP como colaborativa, atuando próxima aos profissionais da escola por meio de vínculos afetivos e sendo de fácil acesso.

E13 mencionou “A porta está sempre aberta. Me sinto muito à vontade [...] a gente pode chegar por qualquer coisa [...] a diretoras escutam e acolhem”.

Ademais, na aplicação das práticas de GP, as escolas com método diferenciado intensificam seus esforços em ações tendidas para a aquisição de conhecimento e habilidades específicas requeridas pela metodologia.

#### 4.2 Práticas de GP aplicadas nas escolas

Procurou-se, também, saber dos gestores e docentes acerca das práticas de GP aplicadas por parte de cada escola onde atuam, agrupando-as pelas seis práticas de GP mencionadas por Demo *et al.* (2014).

No quadro 11, visualizam-se as práticas de GP mencionadas pelos gestores da Escola Montessori.

Quadro 11 – Práticas de GP adotadas na Escola Montessori, segundo os gestores

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Montessori	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> contratar pessoas sem experiência e dar a formação no método; conceder um período de experiência para conhecer a escola e aguardar se a pessoa gosta da escola; enfatizar os valores da escola para os candidatos na seleção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> envio de docentes para a Argentina para terem a certificação de “guia” da AMI (Associação Montessori Internacional); grupos de estudo quinzenais aos sábados; cursos com palestrantes externos; ida a congressos; incentivos à educação formal dos docentes (graduação etc.); formações internas no método no início e meio do ano; treinamento na técnica de observação das crianças.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> reuniões de <i>feedback</i> uma vez ao ano; trocas com a direção e coordenação a qualquer momento necessário.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> remuneração diferenciada por desempenho; prêmio por desempenho no final do ano: algo desejado pelo docente ou uma bonificação; benefícios legais.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; reconhecimento periódico através de “mimos” (bilhetinhos carinhosos, bombons, cesta de café da manhã); eventos bimestrais de integração que envolvem lazer, almoços e atividades físicas realizadas na escola ou em outros locais como praias (são festas que ocorrem após as festas das crianças) na escola ou em outros locais como praias etc.; liberdade de atuação na sala de aula e em temas para os grupos de estudos; orientação e direcionamento da psicologia; fácil acesso à gestão.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> flexibilização da rotina quando necessário por questões pessoais; reuniões quinzenais de planejamento/alinhamento aos sábados; preparação dos docentes em questões emocionais e de relacionamento.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

A seguir, tem-se o quadro 12 com as práticas de GP mencionadas pelos docentes da Escola Montessori.

Quadro 12 – Práticas de GP adotadas na Escola Montessori, segundo os docentes

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Montessori	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> envio de docentes para a Argentina para terem a certificação de “guia” da AMI (Associação Montessori Internacional); grupos de estudo quinzenais aos sábados; cursos com palestrantes externos; ida a congressos; incentivos à educação formal dos docentes (graduação etc.); formações internas no método no início e meio do ano.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> reuniões de <i>feedback</i> a cada seis meses.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> prêmio por desempenho no final do ano: algo desejado pelo docente ou uma bonificação; benefícios legais.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; reconhecimento periódico através de “mimos” (bilhetinhos carinhosos, bombons, cesta de café da manhã); eventos bimestrais de integração que envolvem lazer, almoços e atividades físicas realizadas na escola ou em outros locais como praias (são festas que ocorrem após as festas das crianças) na escola ou em outros locais como praias etc.; liberdade de atuação na sala de aula e em temas para os grupos de estudos; orientação e direcionamento da psicologia; fácil acesso à gestão; escuta permanente da gestão quando necessário.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> flexibilização da rotina quando necessário por questões pessoais; reuniões quinzenais de planejamento/alinhamento aos sábados; preparação dos docentes em questões emocionais e de relacionamento.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Com assento nas cognições dos entrevistados, notou-se que existem diferenças mínimas sobre as práticas de GP na escola entre os gestores e docentes. Além disso, nota-se que os gestores mencionaram práticas nas seis categorias e os docentes em cinco (exceto em recrutamento e seleção).

Destacam-se a abertura da escola para investir intensamente nos docentes no que tange a cursos e formações, inclusive enviando-os para o Exterior, e a promoção de momentos de socialização entre os funcionários.

Segundo E3, “tem sábados que há aula mesmo. São entregues textos para estudar na semana para o sábado” assuntos como ‘tendências humanas’ e outros; nós pedagogos não somos os diferenciais, o método é que é”.

Demais disso, ressalta-se que a escola estabelece um sistema de remuneração diferenciada para o nível de experiência, desempenho e dedicação do profissional, adicionando-se o fato de que, na instituição, a gestão se preocupa em oferecer recompensas, não necessariamente financeira, de modo individualizado.

Segundo Silva e Luz (2010), a remuneração age como um indutor do processo de desenvolvimento de competências, pois as pessoas, ao serem valorizadas e remuneradas em

consequência da sua modalidade de atuação, se estimulam a desenvolver e aprimorar as competências apreciadas pela organização.

Em seguida, no quadro 13, estão expressas as práticas de GP identificadas pelos gestores da Escola Ecosistêmica.

Quadro 13 – Práticas de GP adotadas na Escola Ecosistêmica, segundo os gestores

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Ecosistêmico	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> seleção de estagiários para atuarem como monitores e depois, quando formados, se tornam docentes– no estágio aprendem o método e se integram à cultura da empresa; seleção de professores a partir de critérios (atuação coletiva, criatividade, visão de mundo, disposição para aprender, postura de “não saber”, ter experiências de vida diversificadas).</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> grupos de estudo quinzenalmente aos sábados; cursos com palestrantes externos; ida a congressos; formações internas no método no início e meio do ano.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> supervisões individuais e coletivas quinzenais (<i>feedback</i>) com a coordenação; reunião de <i>feedback</i> no final do ano; trocas com a direção e coordenação a qualquer momento necessário.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> remuneração básica; benefícios legais; ajuda financeira em situações específicas.</p> <p><b>Envolvimento:</b> sensibilização de temas importantes para a escola; relacionamento afetivo entre os profissionais; eventos mensais de integração com todos os funcionários uma vez ao mês (alinhamento de conduta, realização de dinâmicas e atividades de lazer) na escola ou em outros locais como praias, sítios etc.; participação nas decisões sobre os temas dos grupos de estudo; eventos de celebração e finalização de etapas do currículo (culminâncias), onde os professores se envolvem com apresentações artísticas e culturais, dentre outros; liberdade de atuação na sala de aula; fácil acesso à gestão; apoio individual da equipe de psicologia; tratamento igual para todos os funcionários (ex.: todos da escola usam a mesma farda – desde a portaria até à diretoria).</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> supervisões individuais e coletivas quinzenais com a coordenação (planejamento e alinhamento); encontros trimestrais com escolas parceiras para troca de experiências (utilizam o mesmo material didático); encontros individuais dos docentes com a equipe de psicólogos; apoio da equipe de psicologia na conduta dos docentes com alunos com síndromes; coordenação específica para incluir as atividades complementares próprias do método; existência de ambiente arborizado e com animais; oferta de atividades físicas como o Yoga.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

O quadro 14 expõe as práticas de GP mencionadas pelos docentes da Escola Ecosistêmica.

Quadro 14 – Práticas de GP adotadas na Escola Ecosistêmica, segundo os docentes

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Ecosistêmico	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> grupos de estudo quinzenalmente aos sábados; cursos com palestrantes externos; ida a congressos; formações internas no método no início e meio do ano.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> supervisões individuais e coletivas quinzenais (<i>feedback</i>) com a coordenação; reunião de <i>feedback</i> no final do ano; trocas com a direção e coordenação a qualquer momento necessário.</p>

	<p><b>Remuneração e recompensas:</b> remuneração básica; benefícios legais.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; eventos mensais de integração com todos os funcionários uma vez ao mês (alinhamento de conduta, realização de dinâmicas e atividades de lazer) na escola ou em outros locais como praias, sítios etc.; participação nas decisões sobre os temas dos grupos de estudo; eventos de celebração e finalização de etapas do currículo (culminâncias), onde os professores se envolvem com apresentações artísticas e culturais, dentre outros; liberdade de atuação na sala de aula; fácil acesso à gestão; tratamento igual para todos os funcionários (ex.: todos da escola usam a mesma farda – desde a portaria até à diretoria).</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> supervisões individuais e coletivas quinzenais com a coordenação (planejamento e alinhamento); encontros trimestrais com escolas parceiras para troca de experiências (utilizam o mesmo material didático); encontros individuais dos docentes com a equipe de psicólogos; apoio da equipe de psicologia na conduta dos docentes com alunos com síndromes.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria (2022).

Com apoio nos quadros 13 e 14, apreende-se que também existem poucas diferenças das cognições entre gestores e docentes sobre as práticas de GP aplicadas na Escola Ecológica. Assim como na Montessori, os docentes não mencionam práticas de GP relacionadas

Ademais, vê-se que a Escola Ecológica atua de maneira bem diversificada quanto à aplicação de práticas de GP, com exceção de um sistema de remuneração e recompensas diferenciado.

No recrutamento e seleção, destacam-se a estratégia de contratação de estagiários e o uso de critérios subjetivos que privilegiam perfis de pessoas com valores e atitudes congruentes aos praticados pela escola.

Dentre as práticas mencionadas pelos entrevistados, ressaltamos, também, a realização de supervisões individuais e coletivas pelas coordenações 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 *feedbacks* intermediários (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 (ULLMANN; FUMAGALLI, 2018).

Por sua vez, E22 ressalta: “Por mais que a gente não possa atender todas as demandas individuais é importante que a gente promova uma escuta sensível e consiga tentar amenizar ou pelo menos acolher dentro do contexto escolar”.

Tem-se, ainda, como importante o fato de a gestão da escola estabelecer uma cultura de igualdade entre todos os profissionais da escola e ter uma agenda mensal de socialização entre eles, oferecendo momentos de lazer e de aprendizado emocional e social.

Olivera-Garay, Leyva-Cubillas e Napán-Yactayo (2021) discorrem 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 ante as situações próprias das organizações, contribuindo assim para eficiência e eficácia dos processos.

No quadro 15, dispõe-se sobre as práticas de GP da Escola Waldorf, com base nas falas dos gestores investigados.

Quadro 15 – Práticas de GP adotadas na Escola Waldorf, segundo os gestores

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Waldorf	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> comissão de docentes para as contratações pedagógicas; profissional (não docente) dedicada para cuidar das contratações administrativas;</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> estudo semanal da antroposofia; prática semanal de atividades artísticas em grupo (habilidades requeridas para o método); tutorias (cada professor tem um tutor e é tutorado por outro professor); incentivo financeiro para que os docentes façam a formação waldorf (o curso dura 4 anos); cursos (ex.: desenho);</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> <i>feedback</i> nas tutorias internas e tutorias externas.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; participação na gestão da escola; liberdade para não aceitar a função na gestão; encontros sociais anuais e em situações específicas (ex.: chá de fraldas); existência de coral dos docentes; decisões tomadas em comissões; tratamento igual entre todos os funcionários (os professores costumam almoçar junto com o pessoal da limpeza, portaria entre outros); atuações artísticas e culturais dos docentes.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> encontros semanais (quartas e quintas) para deliberações e tratativas do funcionamento da escola; flexibilização da rotina quando necessário por questões pessoais; ambiente descontraído (ex.: vê-se professores descansando).</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em seguida, no quadro 16, encontram-se as práticas de GP abordadas pelos docentes da Escola Waldorf.

Quadro 16 – Práticas de GP adotadas na Escola Waldorf, segundo os docentes

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Waldorf	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> comissão de docentes para as contratações pedagógicas; profissional (não docente) dedicada para cuidar das contratações administrativas;</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> estudo semanal da antroposofia; prática semanal de atividades artísticas em grupo (habilidades requeridas para o método); tutorias (cada professor tem um tutor e é tutorado por outro professor); processo <i>trainee</i> para os docentes (ocorreu no passado).</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> <i>feedback</i> nas tutorias internas e tutorias externas.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; participação na gestão da escola; decisões tomadas em comissões; atuações artísticas e culturais dos docentes.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> encontros semanais (quartas e quintas) para deliberações e tratativas do funcionamento da escola.</p>

Fonte: Elabora (2022).

Percebe-se, com suporte nos a partir dos quadros 15 e 16, que ambos os gestores e docentes da Escola Waldorf se assemelham nas suas cognições acerca das práticas de GP aplicadas na escola.

Com exceção das práticas de remuneração e recompensas, os gestores e docentes comentaram sobre diversas práticas aplicadas na Escola Waldorf; contudo, supõe-se que, como em qualquer outra escola, os docentes recebem salários e benefícios legais.

Evidencia-se a realização dos processos de tutoria entre os docentes como um processo em que os profissionais recebem orientações, *feedback* e trocam impressões sobre as questões pedagógicas relacionadas aos alunos, interação com as famílias, atuação em sala, dentre outros.

E24 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”.

Ferreira (2021) 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.

Nas práticas de envolvimento da escola, destacam-se as relacionadas à gestão compartilhada entre os docentes (horizontalizada), incluindo a sua liberdade de não aceitar ocupar uma função nas instâncias de decisão.

E26 entende que a participação na gestão traz vantagens para os profissionais, pois “reconhecemos as competências nas pessoas [...] trazendo para uma função damos a oportunidade delas fortaleçam as competências, a vontade, a coragem de atuar num círculo maior ...”.

A seguir, no quadro 17, encontram-se as práticas de GP identificadas na Escola Tradicional, com supedâneo nas cognições dos gestores.

Quadro 17 – Práticas de GP adotadas na Escola Tradicional, segundo os gestores

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Tradicional	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> treinamentos internos esporádicos; cursos promovidos por editoras (esporádicos); palestras de pessoas renomadas (esporádicas); cursos de temas complementares - ex.: contação de histórias, uso de sucatas (esporádicos); formações internas no método no início e meio do ano.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> reuniões de <i>feedback</i> no final do ano; troca de impressões em conversas informais diárias no café da manhã.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> remuneração básica; benefícios legais.</p>

	<p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; fácil acesso à coordenação; elogios aos docentes pela coordenação; suporte emocional da coordenação em conversas informais diárias no momento do café da manhã; apoio emocional e funcional da equipe de psicologia; dinâmicas promovidas pela equipe de psicologia para integração e exploração de temas que favoreçam a atuação docente.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> reuniões de planejamento aos sábados (esporádicas); reuniões de planejamento no início e meio do ano.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

Por sua vez, no quadro 18, estão as práticas de GP elencadas pelos docentes da Escola Tradicional.

Quadro 18 – Práticas de GP adotadas na Escola Tradicional, segundo os docentes

Escolas	Práticas de GP aplicadas
Tradicional	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> 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.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> reuniões de <i>feedback</i> no final do ano.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> remuneração básica; benefícios legais.</p> <p><b>Envolvimento:</b> relacionamento afetivo entre os profissionais; fácil acesso à coordenação; elogios aos docentes pela coordenação; apoio emocional e funcional da equipe de psicologia; dinâmicas promovidas pela equipe de psicologia para integração e exploração de temas que favoreçam a atuação docente.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> comunicação informal e ágil via aplicativo de mensagens; reuniões de planejamento aos sábados (esporádicas); apoio da equipe de psicologia na conduta com alunos com síndromes; reuniões de planejamento no início e meio do ano.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

É notório, com amparo nos quadros 17 e 18, o fato de que as cognições dos gestores e docentes se assemelham e que ambos não elencaram práticas relacionadas a recrutamento e seleção.

A Escola Tradicional aplica várias práticas de GP, principalmente no que diz respeito ao envolvimento dos docentes e às condições de trabalho; contudo, os sujeitos entrevistados não mencionaram sobre as ações relacionadas às práticas de recrutamento e seleção – que se supõem ocorrer de modo convencional.

Com relação a treinamentos, a coordenação intenciona possuir um calendário constante de formação, mas encontra limitações de custos definidas pela diretoria.

Salienta-se a atuação da coordenação em promover informalmente reuniões diárias com os docentes em um momento de descontração (café da manhã). Segundo E28, “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”.

Oliveira e Alencar (2013) preconizam que, ao considerar a comunicação informal como um processo efetivo, as organizações se alinham à contemporaneidade no que diz respeito à fluidez dos papéis e a não limitação a modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento.

Destaca-se, ainda, na Escola Tradicional, a atuação do Setor de Psicologia no apoio aos docentes nas questões emocionais, na atuação em sala de aula e na conduta com alunos que possuem necessidades específicas em consequência de síndromes, que, segundo os entrevistados, tem aumentado bastante.

Segundo Carvalho, Araújo e Negreiros (2021), a contribuição dos psicólogos no sistema de ensino se remete às suas interações com os diversos agentes que perfazem a instituição escolar para ajudar no desenvolvimento humano, da aprendizagem, dos relacionamentos e de outras temáticas de demandas sociais.

Foram expostas, então, as cognições dos gestores e docentes acerca das práticas de GP aplicadas na rotina escolar. No segmento que agora se inaugura, se faz um comparativo da aplicação das práticas de GP entre as escolas.

### **4.3 Comparativo da aplicação das práticas de GP**

Com relação às seis práticas elencadas por Demo *et al.* (2014), verificam-se semelhanças e diferenças nas práticas de GP entre as escolas.

No recrutamento e seleção, as Escolas Montessori e Ecológica realizam ações para selecionar docentes, visando à rápida formação no método pedagógico.

A Escola Montessori contrata pessoas sem experiências para que os profissionais selecionados não possuam “enraizamento” no método tradicional de ensino e, por sua vez, a Escola Ecológica costuma contratar estagiários a fim de que esses se integrem à cultura da escola desde cedo e tenham seu desempenho alavancado quando vierem a se tornar docentes.

Além disso, ambas utilizam os valores das escolas e individuais como um método de selecionar docentes mais alinhados com os objetivos organizacionais. No âmbito do recrutamento e da seleção, a Escola Montessori enfatiza os valores da instituição para os candidatos, enquanto a Escola Ecológica analisa os valores pessoais dos postulantes.

Já na Escola Waldorf, o recrutamento e a seleção acontecem por meio de uma comissão de docentes, uma vez que esses são também os gestores da escola. Embora não mencionado, acredita-se que esse “olhar do docente para o docente” transporte ganhos na

avaliação dos candidatos em razão da experiência em sala de aula dos professores comparativamente a um processo de seleção restrito apenas aos gestores escolares.

Com relação à Escola Tradicional, os sujeitos entrevistados não fizeram menção ao recrutamento e à seleção praticados na escola.

No que tange a treinamento, desenvolvimento e educação, escolas com metodologia diferenciada (Montessori, Ecosistêmica e Waldorf) se destacam, de maneira em comum, por investir tempo e recursos a fim de seus docentes adquirirem conhecimentos e habilidades necessários para a aplicação do método pedagógico.

Nessas escolas, são realizados grupos de estudos semanais ou quinzenais, efetivam-se cursos com palestrantes ou tutores externos, idas a congressos e incentivo à educação formal dos professores (graduação, pós-graduação etc.)

As metodologias Montessori e Waldorf possuem, ainda, cursos com certificação promovidos por entidades externas, e as escolas investigadas incentivam seus docentes a obter essa formação por meio de subsídios financeiros aos profissionais, com destaque para a ida ao Exterior com vistas a essa certificação (Escola Montessori).

Faria e Freitas-Reis (2017) preconizam que as escolas com pedagogia diferenciada rompam com os programas anuais massivos e priorizam o respeito à individualidade do aluno no processo de aprendizagem. Por tal pretexto, os professores dessas instituições têm um trabalho árduo e complexo, mas que conduz mais significado e prazer ao exercício docente.

A Escola Tradicional, também, promove formações internas para seus docentes e cursos com palestrantes externos, contudo, esses acontecem de maneira mais esporádica, pois dependem de recursos financeiros disponibilizados pela alta gestão. Algumas vezes acontecem cursos proporcionados por editoras.

Sobre a prática de avaliação de desempenho e competências, as Escolas Montessori, ecosistêmica e Tradicional realizam reuniões de *feedback* dos docentes uma vez ao ano. Na Escola Ecosistêmica, entretanto, as devolutivas acontecem, também, durante as supervisões pedagógicas ocorrentes quinzenalmente. Já na Escola Waldorf, os *feedbacks* ocorrem durante todo o ano, nos momentos específicos de tutoria interna e externa.

Destaca-se, ainda que, em virtude do fácil acesso à alta (diretores) e média gestão (coordenadores e supervisores), nas Escolas Montessori e Ecosistêmica, as trocas sobre situações pontuais são suscetíveis de ocorrer a qualquer momento ao curso do ano. Na Escola Tradicional, essas trocas têm curso diariamente entre a média gestão e os docentes no momento do café da manhã em grupo.

A prática de remuneração e recompensas nas escolas pesquisadas só se mostrou diferenciada na Escola Montessori, onde ocorre premiação por desempenho no final do ano. Na Escola Ecológica, a alta gestão oferece ajuda financeira contingencial, em algumas necessidades específicas dos docentes.

Na Escola Tradicional, os sujeitos citaram a remuneração e os benefícios básicos (que também ocorrem nas outras três escolas) e, na Escola Waldorf, não houve nenhuma menção.

As práticas de envolvimento nas quatro escolas se assemelham no que se refere a um relacionamento de cunho afetivo entre os gestores e docentes, denotando que ocorre uma interação pacífica e de apoio mútuo entre os componentes.

O envolvimento dos profissionais é potencializado pelo fácil acesso à gestão nas Escolas Montessori, Ecológica e Tradicional. Na Escola Montessori, sucede, frequentemente, a concessão de *mimos*, e, na Tradicional, são feitos elogios constantes e apoio emocional aos docentes pela coordenação por via do contato diário, por ocasião do café da manhã.

Pelo fato de que, na Escola Waldorf, uma parte dos professores configura os próprios gestores da instituição, pondera-se que, ali, suceda, também, o fácil acesso à gestão. Tal, porém, não foi mencionado nas entrevistas.

Destacam-se ainda os eventos sistematizados e contínuos de integração (lazer, atividades físicas, dinâmicas etc.) entre toda a força de trabalho nas Escolas Montessori e Ecológica. Nas outras escolas também ocorrem eventos de socialização, mas, contudo, não há uma frequência definida de realização. Ademais, nas Escolas Montessori e Ecológica existe a liberdade de atuação dos profissionais nas salas de aula e na proposição de temas para estudos.

Tem-se ainda o intensivo apoio do Setor de Psicologia nas demandas individuais aos professores nas Escolas Montessori, Ecológica e Tradicional. Além disso, o envolvimento dos profissionais ocorre também pelas atuações artísticas e culturais nas Escolas Ecológica e Waldorf.

As condições de trabalho nas quatro escolas são fortemente baseadas no planejamento e alinhamento pedagógico por meio de reuniões semanais ou quinzenais e nos períodos de férias escolares.

Sobressaem-se as ações do Setor de Psicologia, quanto ao preparo dos docentes para a condução do ensino a crianças com síndromes, nas Escolas Montessori, Ecológica e Tradicional.

Os ambientes físicos das Escolas Ecológica (arborizado e com animais) e Waldorf (adequado para descontração do docente) foram ressaltados como promovedores de ótimas condições de trabalho.

Na seção seguinte, aborda-se a importância que os gestores e docentes atribuem às práticas de GP.

#### 4.4 Práticas importantes para gestores e docentes

A importância dada às práticas foi obtida por meio da terceira etapa do roteiro da entrevista com o uso da técnica de fichas.

Foram apuradas as cinco práticas mais escolhidas contabilizadas pela quantidade dos gestores e dos docentes de cada escola, que selecionaram as fichas correspondentes. Expõe-se os resultados no quadro 19.

Quadro 19 – Práticas importantes para gestores e docentes

Escola	Gestores	Docentes
Montessori	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> retenção de talentos.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> treinamentos internos (presencial e online).</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> avaliação de desempenho e competências.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Envolvimento:</b> qualidade de vida no trabalho; integração/socialização;</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> benefícios.</p> <p><b>Envolvimento:</b> fácil acesso à gestão; treinamentos internos (presencial e online); participação dos profissionais nas decisões.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho.</p>
Ecológica	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> feedback constante.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Envolvimento:</b> qualidade de vida no trabalho; integração/socialização; criação de vínculo afetivo entre os profissionais.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não esteve entre as mais escolhidas.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> benefícios.</p> <p><b>Envolvimento:</b> participação dos profissionais nas decisões; fácil acesso à gestão; transparência para inspirar confiança na gestão.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho.</p>

	<p><b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho; desenvolvimento e competências socioemocionais.</p>	
<b>Waldorf</b>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> mentoria. <b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Remuneração e recompensas:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Envolvimento:</b> participação dos profissionais nas decisões; criação e vínculos entre os profissionais; transparência para inspirar confiança na gestão. <b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Avaliação de desempenho e competências:</b> feedback constante. <b>Remuneração e recompensas:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Envolvimento:</b> participação dos profissionais nas decisões; criação de vínculo afetivo entre os profissionais; transparência para inspirar confiança na gestão <b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho.</p>
<b>Tradicional</b>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Remuneração e recompensas:</b> benefícios. <b>Envolvimento:</b> criação de vínculo entre os profissionais; integração/socialização. <b>Condições de trabalho:</b> desenvolvimento de competências socioemocionais; qualidade de vida no trabalho.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não esteve entre as mais escolhidas. <b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> treinamentos internos (presencial e online) *; treinamentos externos (presencial e online) *. <b>Avaliação de desempenho e competências:</b> feedback constante; reconhecimento constante* <b>Remuneração e recompensas:</b> benefícios*; remuneração diferenciada* <b>Envolvimento:</b> criação de vínculos entre os profissionais; participação dos profissionais nas decisões; integração/socialização*; fácil acesso à gestão*; trabalho em time*; estímulo e aceitação da diversidade* <b>Condições de trabalho:</b> qualidade de vida no trabalho; preocupações com as necessidades individuais dos profissionais*; desenvolvimento de competências socioemocionais*</p> <p>Observação: as práticas com o símbolo “*” representam a quinta prática mais escolhida. As mesmas tiveram um empate porque foram escolhidas por um docente cada</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Na Escola Montessori, destacou-se o fato de que nem as gestoras nem os docentes selecionaram as fichas contendo as expressões “cultura de *home office*” e “premiação vinculada ao atingimento das metas”. Sobre premiação, E5 disse “se a pessoa está satisfeita, não é que não seja importante, ela não tem que visar isso ela tem que fazer porque ela gosta”.

Sobre benefícios, elencada por muitos docentes da Escola Ecosystemica, a entrevistada E17 falou: “Benefícios para gerar um estímulo. A profissão de docente tem um desgaste, exige dedicação além do ambiente escolar. Além do salário em si existem outras coisas que podem facilitar ou melhorar o nosso trabalho e a nossa qualidade de vida no trabalho”.

No que diz respeito à prática de integração/socialização, bastante selecionada pelos gestores da Escola Ecosystemica, E10 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”.

Exprime-se que, assim como na Escola Montessori, a ficha “cultura de *home office*” não foi selecionada nem pelos gestores, tampouco pelos docentes. A ficha de “premiação vinculada a ao atingimento de metas”, no entanto, foi citada por um docente.

Sobre a prática de mentoria, escolhida por vários gestores da Escola Waldorf, o gestor E24 mencionou: “a tutoria ocorre semanalmente [...] cada professor tem um tutor e cada professor é tutorado por outro professor. É onde se discute as questões pedagógicas da classe em questão daquele professor”.

Com relação à qualidade de vida escolhida por ambos os agentes da Escola Waldorf, a gestora E25 expressou que, “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”.

Os gestores e docentes da Escola Waldorf não escolheram as seguintes fichas: benefícios; cultura de *home office*; premiação vinculada ao atingimento de metas, retenção de talentos e reconhecimento constante.

O desenvolvimento de competências socioemocionais, que tem importância para os gestores da Escola Tradicional, foi assim caracterizado por E29: “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”.

Com relação ao *feedback* constante escolhido em mais frequência pelos docentes da Escola Tradicional, E34 relatou “É bom manter o contato frequente. Se está dando certo o trabalho, se está acontecendo alguma coisa nas suas aulas. É isso é muito importante. Eu gosto de estar sempre conversando”.

As seguintes práticas não foram escolhidas nem por gestores nem por docentes da Escola Tradicional: mentoria; recrutamento e seleção; retenção de talentos; e avaliação de desempenho e competências. Apenas um gestor escolheu a ficha “premiação vinculada ao atingimento de metas”.

Ressalta-se, ainda, que a Escola Tradicional foi a única onde a prática de “cultura *home office*” foi selecionada. Na visão da gestora, numa perspectiva de redução da carga horária no mundo do trabalho, os docentes poderiam quinzenalmente lecionar de segunda a quinta-feira e recorrer à sexta-feira para elaborar o planejamento das aulas.

Verificou-se, portanto, que, nas quatro escolas analisadas, as escolhas das fichas refletiram que os gestores e docentes atribuem importância a diversas ações que compõem o conjunto das seis práticas exploradas neste estudo. Destacam-se, contudo, as práticas relacionadas a treinamentos internos, *feedback* constante, benefícios, integração/socialização, qualidade de vida no trabalho, participação dos profissionais nas decisões e desenvolvimento de competências socioemocionais.

Com relação às práticas não escolhidas, sobressaem-se as fichas “cultura de *home office*” e “premiação vinculadas às metas” mencionadas apenas por um sujeito cada uma, denotando, assim, que essas ações não são comuns no contexto da gestão escolar.

Na seção seguinte, estão a análise e a discussão sobre a contribuição das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais.

#### **4.5 Contribuição das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais**

Por intermédio da quarta etapa do roteiro de entrevistas, os gestores e docentes falaram sobre as práticas de GP que eles julgam haver contribuído para o bom desempenho da escola e para o bom cumprimento de seu trabalho como profissional, respectivamente. Isso foi feito por meio da livre produção escrita.

As práticas de GP escritas pelos gestores e docentes entrevistados e agrupadas por escola estão dispostas no quadro 20.

Quadro 20 – Contribuições das práticas de GP no desempenho das escolas e profissionais

Escola	Gestores	Docentes
<p style="text-align: center;"><b>Montessori</b></p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> grupos de estudo do método; formação no método pedagógico (formação AMI – Associação Montessori Internacional); treinamento dos docentes na observação científica das crianças; mentoria de novos profissionais; preparação dos docentes nos aspectos sociais e pessoais.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> realização de <i>feedback</i>; acompanhamento do trabalho individual dos docentes.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b></p> <p><b>Envolvimento:</b> momentos de socialização, descontração e lazer.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> reuniões periódicas; a própria gestão, e não o docente, trata de situações mais complexas com as famílias dos alunos (insatisfações, reclamações etc.).</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> possibilidade de realização de curso de formação; treinamentos periódicos em condutas de como agir com as crianças e famílias.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> reconhecimentos simples no dia a dia;</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b></p> <p><b>Envolvimento:</b> momentos de socialização, descontração e lazer;</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> preparação dos adultos para lidar com as crianças.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ecossistêmica</b></p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> formação inicial; formação continuada;</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> realização de <i>feedback</i>; avaliação de desempenho</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> contato mais próximo e constante dos gestores; encontros de integração; abertura para criação (autonomia); acolhimento das diferenças; troca de envolvimento e atividade; ouvir cada profissional com profundidade e acolhimento.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> não houve menção.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> grupos de estudo.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> supervisões individuais e coletivas.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> momentos de integração.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> não houve menção.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Waldorf</b></p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> grupos de estudos entre os professores; tutorias; formação na pedagogia;</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não houve menção.</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b></p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> experiência de <i>trainee</i>; encontros semanais com todos os docentes (treinamentos).</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> não houve menção</p>

	<p><b>Envolvimento:</b> grupos de desenvolvimento artístico; possibilidade de atuar na gestão.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> não houve menção.</p>	<p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> encontros semanais com todos os docentes (socialização).</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> encontros semanais com todos os docentes (planejamento)</p>
Tradicional	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não houve menção.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> observações de aula; reuniões individuais com <i>feedback</i>; relatórios de acompanhamento</p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> não houve menção.</p> <p><b>Envolvimento:</b> pequenas reuniões na hora do café; acolhimento; escuta; espírito de equipe; cordialidade; flexibilidade; parceria.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> reuniões coletivas.</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b> não houve menção.</p> <p><b>Treinamento, desenvolvimento e educação:</b> não houve menção.</p> <p><b>Avaliação de desempenho e competências:</b> <i>feedback</i></p> <p><b>Remuneração e recompensas:</b> elogios quanto à pontualidade.</p> <p><b>Envolvimento:</b> novos desafios dados pela supervisão; participação em decisões da escola.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> existência de um núcleo de psicologia; reunião de docentes; conversas sobre determinado aluno.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Divisou-se o fato de que, na Escola Montessori, os docentes e gestores sinalizaram práticas comuns que contribuiriam tanto para o bom desempenho da escola quanto para o dos docentes, que foram: curso de formação no método; preparação socioemocional dos docentes; momentos de integração da equipe e treinamentos para lidar com as crianças.

Com relação à formação do método, E1 mencionou “Cada profissional que começa a trabalhar dentro da metodologia passa por uma desconstrução, ou seja, deixa alguns hábitos de lado para ajudar as crianças em seu desenvolvimento pleno”.

Destacou-se ainda a prática de GP, mencionada pela gestora, no que diz respeito a proteger os docentes de situações complexas com as famílias dos alunos. A atuação da gestão evidencia conexões com as ações de envolvimento relacionadas a fácil acesso à gestão e qualidade de vida no trabalho.

Segundo E7 “Nas situações mais complexas, nós como direção e coordenação lidamos e não expomos os professores para lidar com famílias em determinadas situações. [...] não deixamos essas situações passarem para os professores. [...] isso fortalece a equipe – não fica tão cansada e tão estressada”.

Para Giraudo e Nunes (2022), a qualidade de vida no trabalho é um aspecto importante nas empresas porque proporciona um ambiente físico favorável a saúde mental dos trabalhadores, influenciando a satisfação e motivação deles e, conseqüentemente, aumentando a produtividade.

Por sua vez, na Escola Ecológica, percebeu-se que as práticas de GP contribuídas para o desempenho também se assemelham entre os gestores e docentes, embora ditas de modo diferente.

Os momentos de formação continuada (grupos de estudo), troca de conhecimento e atividades (supervisões) e os eventos de integração foram destacados pelos gestores e docentes.

Para E9 “A formação constante dos profissionais atualiza, corrige algumas demandas coletivas, alinha o trabalho”, segundo E11 “Com as temáticas trabalhadas no grupo de estudo nós conseguimos fazer com o que propormos para os alunos flua melhor e conseguimos observar demandas” e, por fim, E13 escreveu “os grupos de estudos são de grande importância para o gerenciamento de conflitos [...] nos possibilita conhecer as ferramentas necessárias para enfrentar as situações”.

Com relação à integração, E12 redigiu “A integração [...] é um grande diferencial da escola, pois ajuda com que não exista uma visão hierarquizada acerca da função realizada por cada pessoa na escola”. E10 mencionou “O espaço de integração mantém vínculos e suaviza as relações no dia a dia”.

Alexandria, Leal e Soares Neto (2021) mencionam que a socialização é o modo pelo qual a organização acolhe seus colaboradores, fazendo-os se integrar à cultura e gestão da empresa com vistas a obter de tais pessoas os comportamentos esperados.

Na Escola Waldorf, a formação dos docentes por meio de encontros (grupos de estudo) foi realizada por gestores e docentes de maneira comum. Os gestores, entretanto, destacaram ainda o desenvolvimento de habilidades artísticas e a possibilidade de atuar na gestão. Sobre a atuação na gestão, E26 relatou “A gestão possibilita o processo de administrar, dialogar com as famílias [...] dá muita base para tratar questões que surgem na classe”.

No que tange às atividades artísticas, Baptistella (2011) apurou em sua pesquisa o fato de ser a arte uma linguagem de comunicação que, quando empregada nas organizações, faz interlocução com o cognitivo individual e coletivo dos funcionários e promove melhorias na comunicação integrada, nos relacionamentos, na geração de ideias novas e na solução de conflitos.

Tem-se, ainda, a menção para a prática *trainee* (atuação em todos os setores) que já ocorreu na escola. Segundo E27, “na minha experiência como *trainee* pude conhecer e me apropriar dos setores da escola e o que eu poderia colaborar”.

Na Escola Tradicional, os gestores ressaltaram práticas relacionadas ao modo de atuação da gestão como algo que faz diferença positiva no desempenho da escola, que foram: acolhimento, escuta, espírito de equipe, cordialidade, flexibilidade e parceria.

Destacaram-se, ainda, as pequenas reuniões realizadas no café da manhã. Para E28, “é algo bem simples e bem bobo. São nossos encontrozinhos de tomada de café. A gente pega esses momentos para fazer reuniões rápidas. Você vai elogiando, colocando ideias”.

Com relação aos docentes, pontua-se a criação do Núcleo de Psicologia como algo considerado relevante para o aumento do desempenho desses profissionais, bem como a participação dos professores nas decisões da escola.

Sobre a Psicologia, E30 redigiu: “inserir a psicologia na escola melhorou a atenção dada aos alunos, pais e professores”. Por sua vez, E34 mencionou: “uma coisa que teve um impacto bem positivo foi eu ser valorizado de maneira participativa em decisões nas provas [...] fui chamado para fazer uma revisão de uma prova que nem da minha área era [...] isso me faz bem pois vejo que todo o meu conhecimento é relevante”.

Dados os resultados, verificou-se que diversas são as práticas que contribuem para o bom desempenho da escola e dos profissionais das escolas pesquisadas. Na seção vindoura, reporta-se às necessidades e motivações dos docentes.

#### **4.6 Necessidades e motivações dos docentes**

As necessidades e motivações dos docentes foram exploradas na quinta e última etapa do roteiro de entrevista, tendo caráter apenas exploratório e utilizada para o fechamento dos roteiros de entrevistas.

Evidencia-se, ainda, que este segmento não está vinculado ao atingimento de um dos objetivos específicos da pesquisa, e que a intenção foi apenas obter as cognições dos sujeitos a sobre a atuação profissional dos docentes.

Na Escola Montessori, foi mencionado por gestoras e docentes que as principais necessidades dos professores são: suporte emocional; sentimento de pertencimento à equipe; uma maior remuneração; conhecimento para lidar com as crianças; boas condições de trabalho; reconhecimento; disponibilidade da gestão; ambiente acolhedor; maior ênfase no planejamento; e preocupação com as necessidades individuais.

Com relação às motivações dos docentes, os atores citaram que são: remuneração financeira; gostar do que faz; amar as crianças; os filhos que estudam na escola; saber que cuidam de quem vai cuidar do mundo; o carinho das crianças; ser importante para as crianças; encantamento com o Método Montessori; e transformação das crianças e das famílias.

Para os gestores e docentes da Escola Ecológica, as principais necessidades são: uma boa remuneração; integração; acolhimento; apoio da gestão; valorização; estudo e análise de casos específicos de crianças (síndromes); autonomia; saúde mental; e tempo livre.

Por sua vez, os gestores e docentes citaram como motivações dos profissionais docentes: vocação; encantamento com o método da escola; liberdade de ousar; resultado do seu trabalho nas crianças; relacionamento com as crianças; ambiente físico da escola; convivência com os colegas; qualidade de vida no trabalho; e valores humanos sendo trabalhados na escola.

Na Escola Waldorf, os gestores e docentes mencionaram as seguintes necessidades: boa remuneração; cursos; contatos com professores externos; formações; conseguir limitar a atuação; e equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Com relação às motivações, mencionaram: os próprios alunos; ajudar as crianças no processo de vida delas; liberdade para aceitar ou não função na gestão; e a missão de se desenvolver e dar o melhor para o mundo.

Na Escola Tradicional, por sua vez, os gestores e docentes identificaram as seguintes necessidades: qualidade de vida; boa remuneração; reconhecimento; acolhimento; conhecimento de casos específicos de crianças (síndromes); uso das capacidades artísticas; e apoio da gestão.

Com relação às motivações, foram citados: acolhimento da gestão; remuneração; convívio com a equipe; resultados das crianças; passar meus conhecimentos para as crianças; carinho das crianças; superação das crianças; carinho dos alunos; interferir no futuro das crianças; e aprendizado dos alunos.

De posse, então, da totalidade de análises e discussões dos resultados, são expostas em seguida as considerações finais, contribuições acadêmicas e sociais, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste experimento foi analisar as práticas de GP em escolas com distintos métodos pedagógicos, com esteio nas cognições dos seus gestores e docentes. Assegura-se que o objetivo geral foi atendido, à medida que os objetivos específicos foram alcançados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, de investigar as práticas de GP aplicadas em escolas com variados métodos pedagógicos, foi evidenciado que, apesar de não existir uma função de GP específica, as quatro escolas aplicam práticas de GP relacionadas às seis denominações de práticas citadas por Demo *et al.* (2014): recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho e competências, remuneração e recompensas, envolvimento e condições de trabalho.

Ressalta-se que cada escola possui algumas práticas que não existem em outras e que, por vezes, se destacam como um esforço diferenciado da gestão para apoiar os docentes.

Em relação ao segundo objetivo específico, que foi analisar como as escolas que atuam com diferentes métodos pedagógicos se diferenciam na aplicação das práticas de GP, verifica-se, com base nos quadros dispostos, que existem similaridades e diferenças entre as instituições.

Em recrutamento e seleção, se destacam as Escolas Montessori e Ecológica em selecionar candidatas com nenhuma experiência para favorecer a formação no método pedagógico específico da escola.

Nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação, as escolas com metodologia diferenciada (Montessori, Ecológica e Waldorf) dedicam grande parte do tempo na realização sistemática de grupos de estudo, treinamentos internos e subsidiam alguns custos para os profissionais obterem certificação externa no método. A Escola Tradicional realiza formações mais esporádicas por causa de “amarras” organizacionais, como custo e hierarquia.

Relativamente à remuneração, exprime-se o fato de que apenas a Escola Montessori aplica um sistema de remuneração diferenciado baseado em desempenho e competências, embora não nomeado assim. Trata-se de uma prática conectada com a gestão estratégica de pessoas, sendo uma ferramenta importante na identificação de competências organizacionais e individuais críticas para o sucesso da organização (SILVA; LUZ, 2010).

No que se refere à prática de envolvimento, as relações afetuosas entre a gestão e os docentes se mostraram muito evidentes nas quatro escolas pesquisadas, haja vista as

cognições dos entrevistados. Diagnosticou-se, contudo, que os eventos que promovem integração entre toda a força de trabalho são mais sistematizados nas Escolas Montessori e Ecosistêmica.

Sobressaem-se, ainda, a autonomia dos docentes para atuarem em sala de aula e na gestão da escola (no caso da Escola Waldorf), como uma prática atrativa para os docentes nas Escolas Montessori, Ecosistêmica e Waldorf - a Escola Tradicional não apontou essa característica nos discursos dos gestores e docentes. Além disso, destaca-se o papel da Equipe de Psicologia nas Escolas Montessori, Ecosistêmica e Tradicional no apoio às questões socioemocionais dos profissionais.

Oliveira (2022) salienta que, em consequência da pandemia do COVID-19, os gestores escolares enfrentam situação difícil de saúde mental e que esse assunto deve estar no radar do planejamento pedagógico, considerando, inclusive, um trabalho de aproximação com as famílias dos alunos.

No que é pertinente à prática de condições de trabalho, nas quatro escolas, existe uma preocupação com o planejamento e o alinhamento pedagógico junto aos docentes e os ambientes arborizados, com animais e espaço para descontração dos docentes, são havidos como fortalecedores de boas condições de trabalho.

No que se refere ao objetivo 3 do estudo, verificar quais as práticas consideradas importantes para gestores e docentes de escolas que atuam com distintos métodos pedagógicos, comprovam-se que estes foram atingidos.

Verificou-se que as práticas mais elencadas pelos gestores e docentes estão concentradas nas seguintes categorias de práticas de GP: treinamento, desenvolvimento e educação (treinamentos internos); avaliação de desempenho e competências (*feedback* constante); remuneração e recompensas (benefícios); envolvimento (integração/socialização e participação dos profissionais nas decisões); e condições de trabalho (qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento de competências socioemocionais).

Exprime-se que as práticas relacionadas a recrutamento e seleção não tiveram destaque nas escolhas dos gestores e docentes.

O último objetivo específico – e que foi alcançado - se propôs analisar as práticas de GP que contribuem para o bom desempenho das escolas e dos profissionais.

Os gestores e docentes elencaram diversas ações contributivas e que estão relacionadas prioritariamente às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (ex.: formações), envolvimento (ex.: eventos de integração), condições de trabalho (ex.: supervisões) e avaliação de desempenho e competências (*feedback*). As Ações pertencentes às práticas de

recrutamento e seleção, bem como remuneração de recompensas, não foram citadas como relevantes.

Destacam-se, também, no estudo, a diversidade e a quantidade de sujeitos entrevistados, sendo 34 entrevistas no total: 16 gestores (incluindo uma psicóloga que também é gestora), 16 docentes e três psicólogos. Esse quantitativo possibilitou a obtenção de um grande volume de dados com cognições de variados perfis de pessoas, com relação a idade, escolaridade, gênero e tempo de vínculo com a escola, ampliando, assim, o número de pontos de vistas sobre as práticas de GP nas escolas.

Outro destaque diz respeito ao instrumento de pesquisa, elaborado com base na metodologia de pesquisa qualitativa denominada Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), desenvolvida por Pinho e Silva (2021). Esse método se caracteriza por distintas estratégias de obtenção das cognições dos sujeitos (ciclo espontâneo – *brainstorming* - técnica das fichas e técnica da livre produção escrita), todas utilizadas neste estudo.

Com os roteiros de entrevistas elaborados com base na ACR, a obtenção dos dados arrimados nas falas dos sujeitos tornou-se mais dinâmica e integrativa entre pesquisadora-entrevistado, além de ter sido fundamental para o atingimento dos objetivos da investigação.

*Ex-positis*, considera-se como contribuição acadêmica desta pesquisa o fato de ampliar a temática gestão de pessoas para um terreno pouco explorado em demandas científicas de campo, as escolas privadas de educação básica, que adotam variados métodos pedagógicos.

Com referência às contribuições sociais, este trabalho dá ensejo a que as escolas, com esteio nos resultados e nas reflexões aqui geradas, aperfeiçoem suas práticas de GP com relação aos seus docentes a fim de repercutir na melhoria da prestação de seus serviços educacionais.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de ter sido desenvolvida com um número limitado de escolas, apenas quatro. 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 (os alunos e as famílias) acerca da percepção sobre as práticas de GP aplicadas aos docentes, relacionando esse fator com o aprendizado dos alunos. Com isso, acredita-se obter uma visão mais abrangente sobre a eficiência das práticas de GP.

Em aditamento, em estudos futuros, é interessante aprofundar a temática das necessidades e motivações dos docentes, uma vez que os resultados aqui conseguidos são capazes de um melhor planejamento das práticas de GP nas escolas.

No que se refere ao método utilizado (ACR), acredita-se que uma análise documental sobre as práticas de GP aplicadas na escola seja uma etapa a ser implantada, mas não de maneira obrigatória, haja vista que o método ACR preconiza a obtenção de cognições dos sujeitos.

A análise dos documentos está habilitada a servir como validação ao que foi expresso nas entrevistas sem ter a intenção de confrontar ou auditar a fala dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRIA, K. R. de; LEAL, J. S.; SOARES NETO, J. B. Fui contratado(a) e agora? Práticas de socialização e orientação em busca de comprometimento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n.1, p. 93-113, jan./abr. 2021.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 10. ed. London: Kogan Page, 2006.
- BARBOSA, M. A. C.; NEVES, F. E. B.; SANTOS, J. M. L.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.; CASSUNDÉ JÚNIOR, N. F. "Positivismos" *versus* "Interpretativismos": o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 9, n. 17, p. 1-29, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAPTISTELLA, N. E. **Arte nas empresas: pesquisa exploratória da utilização da arte como meio de comunicação com os funcionários nas empresas**. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGESANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BIEDMA-FERRER, J. M. Emotional intelligence: influence on human resources management in organizations. **Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)**, v. 8, n. 1 e 272, Jan./Jun. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balance scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.
- BRASIL. [Base Nacional Comum Curricular]. **Educação é base**. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 08 jan. 2022.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 abr. 2021.
- CAMILO, J. A. O. Trauma organizacional em tempos de Covid-19: contribuições para a gestão de pessoas. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, v.23, n.2, p. 97-107, 2021.
- CARON, D.; GADONSKI, J.; COSTA, V. F.; RODRIGUES, G. F. A gestão de pessoas e suas repercussões na inclusão laboral de pessoas com deficiência. **Gestão e Sociedade Revista Eletrônica**, v. 15, n. 42, p.4215-4235, 2021.
- CARVALHO, L. de S.; ARAÚJO, L. F. de; NEGREIROS, F. Representações sociais sobre a atuação do psicólogo escolar e educacional. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**. Londrina, v. 12, n. 3, p.75-90, dez. 2021.

CLARO, C. Métodos de ensino no Brasil. **Fala!**. 2021. Disponível em: <https://falauniversidades.com.br/veja-5-metodos-de-ensino-que-podem-ser-encontrados-no-brasil/>. Acesso em: 11 set. 2022.

CLIP ESCOLA. **Metodologias de ensino**: confira 10 das mais conhecidas e entenda as características delas. Disponível em: <https://www.clipescola.com/metodologias-de-ensino-confira/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

COLTRO, A. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, p. 41-60, 2009.

CONNECT ESCOLAS. **Os principais conceitos de gestão escolar**. Disponível em: <http://www.connectescolas.com.br/blog/principais-conceitos-de-gestao-escolar>. Acesso em: 25 ago. 2022.

COSTA, A. R. da C.; BENTO, A. V. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. **Ensaio: Avaliação em Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.23, n. 88, p. 663-680, jul./set. 2015.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 86, n.1, jan./abr. 2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, art. 186, p. 15-42, 2011.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; NEIVA, E.R; COURA, K.V.; GOMIDE JÚNIOR, G.; COSTA, A. C. R. Do Organizational Virtues Enhance Work Well-being? The Mediator Role of HRM Practices. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 1-16, 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, M. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. **Gupy Blog**, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em 20 ago. 2022

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

EDWARDS JR., D. B.; HALL, S. M. Escolas Charter: gestão de professores e aquisição de recursos na colômbia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 164, p. 442-468, abr./jun. 2017.

FARIAS, F. L.; FREITA-REIS, I. Um estudo sobre escolas com pedagogias diferenciadas: a Pedagogia Waldorf, a Pedagogia Montessori e a Escola da ponte em foco. **Interfaces da Educação**, Paranaíba, v.8, n.23, p.160-181, 2017.

FERREIRA, L. G. Programa de mentoria online: uma proposta de indução docente. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, v. 2, n. 6, p.1-22, out./dez.2021.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas: o desafio de aproximar teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARCIA, P. S.; MIRANDA, N. A. de. A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. **RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v.12, n.4, p. 2210-2230, out./dez. 2017.

GIRAUDO, B. V.; NUNES, M. A. de S. Qualidade de vida no trabalho: fator motivacional nas organizações. **Revista Interdisciplinar Saberes: Gestão e Negócios**, v.4, n.2, 2022.

GOBBI, B. C.; LACRUZ, J.; AMÉRICO, B. L.; ZANQUETO FILHO, H. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação em Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRIGOLI, J. A. G.; LIMA, C. M.; TEIXEIRA, L. R. M.; VASCONCELOS, M. A escola como locus de formação docente: uma gestão bem-sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 139, p.237-256, jan./abr. 2010.

INSTITUTO RIO BRANCO. **Gestão em educação: conceitos, práticas e metodologias**. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-em>

educacao/?gclid=Cj0KCQiAyMKbBhD1ARIsANs7rEGtxf0cCqs4vu5X2qMvvXd2rM1u361LIFvcx7N0CiuP26C0yDLmgQUaAjTQEALw\_wcB. Acesso em: 01 set. 2022.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J.C. How does human resource management influence organizational of mediating mechanisms? **Academy of Management Journal**, v.55, n.6, p.1264-1294, 2012.

KIRCHMAIR, D. M.; FERREIRA, V. C. P.; MONTEIRO, L. A. Assédio moral no trabalho em bancos: lacunas e possibilidades da gestão de pessoas. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 570-585, jan./dez. 2020.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LOEB, S.; KALOGRIDES, D.; BÉTEILLE, T. Effective Schools: Teacher Hiring, Assignment, Development, and Retention. **Education Finance and Policy**, v. 7, n.3, p.269–304, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativas**. 2 ed. São Paulo: E.P.U, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Jonas, JANUÁRIO, Adriano. A nova classe trabalhadora e a expansão da escola privada nas periferias da cidade de São Paulo. *In*: REUNIÃO NACIONAL DA ANPOCS, 38., 2014. **Anais...** Caxambu. Caxambu: Anpocs, 2014. p. 1-30.

MELHOR ESCOLA. **Método Paulo Freire: veja como funciona e quais são os seus conceitos centrais**. Disponível em: <https://www.melhorescola.com.br/artigos/metodo-paulo-freire-veja-como-funciona-e-quais-sao-os-seus-conceitos-centrais>. Acesso em: 11 nov. 2022.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - **Inep**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 09 jan. 2022.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *In*: CALDAS, M; BERTERO, C. O. (coord.) **Teoria das Organizações**. Série RAE Clássicos. São Paulo: FGV/RAE/Atlas, 2007.

MOURA, E. O. de; BISPO, M. de S. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sócio-materialidade. **Revista Organização & Sociedade**, v. 28, n. 96, p. 135-163, 2021.

NAVE À VELA. **Conheça 5 métodos pedagógicos utilizados no Brasil e suas características**. Disponível em: <https://naveavela.com.br/metodologias-de-ensino/>. Acesso em: 01 ago. 2021.

NOVOS ALUNOS. **Linhas pedagógicas: entenda cada uma e como escolher**. Pais, filhos e escola. Disponível em: <https://novosalunos.com.br/linhas-pedagogicas-entenda-cada-uma-e-como-escolher/>. 2017. Acesso em: 01 ago. 2021.

OLIVERA- GARAY; LEYVA-CUBILLAS, L. L.; NÁPAN-YACTAYO, A. C. Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. **Revista Científica de la UCSA**, v. 8, n. 2, p.3-12, ago.2021.

OLIVEIRA, A. C. P. de.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

OLIVEIRA, I. de L.; ALENCAR, T. G. R. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**, v. 10, n. 19, p.210-219, 2013.

OLIVEIRA, R. **O papel da gestão escolar diante das questões socioemocionais**. Disponível em: [https://porvir.org/o-papel-da-gestao-escolar-diante-das-questoes-socioemocionais/?gclid=Cj0KCQiAyMKbBhD1ARIsANs7rEE3WBPGjievrvywdJRh6LcmJ4mz\\_hu9qc-kOUsSIIFVL1MPhQI5CuYaAveJEALwwcB](https://porvir.org/o-papel-da-gestao-escolar-diante-das-questoes-socioemocionais/?gclid=Cj0KCQiAyMKbBhD1ARIsANs7rEE3WBPGjievrvywdJRh6LcmJ4mz_hu9qc-kOUsSIIFVL1MPhQI5CuYaAveJEALwwcB). Acesso em: 02 out. 2022.

OSWAL, N. Human resources role in redefining the workplace diversity. **Revista de Ciências Humanas y Sociales**, ano 35, Especial v. 23, p. 1221-1236, 2019.

PEDRO, M.J. C.; OLIVIERI, M. de. F. A. **Gestão de pessoas na educação**. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-na-educacao>. Acesso em 10 de jun. 2021.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Uniara**, n. 17, v. 18, 2005/2006.

PINHEIRO, D. C.; DE PAULA, A. P. P. Autogestão e práticas organizacionais transformadoras: contribuições a partir de um caso empírico. **Desenvolvimento em Questão**, n. 33, jan./mar,2016.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica *In*: VII ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7, 2021. **Anais...Online**. EnEPQ, 2021, p. 1-11.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; EVANGELISTA, N. R. da. S. Cognições gerenciais sobre inovação gerencial e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.11 n.1, p. 49-58, 2019.

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

RIBEIRO, J.; BASTOS, A. V. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.30, n.1, 2010.

ROCHA, B. S. O.; SOARES, F.P.; SANÁBIO, M.T. **A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar**: uma discussão teórica. 2016. Disponível em: [https://anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT1/GT1\\_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha\\_GT1\\_integral.pdf](https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf). Acesso em: 22 jul. 2021.

RUNHAAR, P. How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualizing HRM from content and process. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 45, n. 4, p. 639-656, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVA, E.; LEÃO, J. O. Gestão escolar: implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica. **Revista Húmus**, v.4, n.10, p.100-115, 2014.

SILVA, L. G. da.; HADDAD, M. do. C. L.; DOMANSKY, R. de. C.; VITURI, D. W. Capacidade para o trabalho entre trabalhadores de higiene e limpeza de um hospital universitário público. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. v. 12, n. 1, p. 158-163, 2010.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Gestão e Sociedade**, v.4, n.8, mai./ago. 2010.

SILVA, M. R. R. **Inovar também é sobre pessoas**: um estudo sobre práticas de gestão de pessoas e inovações gerenciais. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SOARES, J. F. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n.130, p. 135-160, jan./abr. 2007.

\_\_\_\_\_. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. *In*: SOUZA, A. de M. e. **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.174-204.

SZLECHTER, D. F.; Zangaro, M. B. Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. **Innovar**, v. 30, n. 78, p. 75-87, 2020.

TINTI, J. A. **O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

TUYTENS, M.; VEKEMAN, E.; DEVOS, G. Strategic human resource management in primary and secondary schools: an explorative study in Flanders (Belgium). **Educational Management Administration & Leadership**, p. 1–22, mar. 2021.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Rev. FAE**, Curitiba, v.21, n. 1, p. 137- 155, jan./jun. 2018.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 188-204, 2015.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de Carreira e Pessoas**, v. 11, n.3, p. 489- 505, set./dez. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, L. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

VILA. **Proposta pedagógica**. Disponível em: <http://www.escolavila.com.br/proposta-pedagogica/>. Acesso em: 01 de jul. 2022.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, v.5, n.3, 2002.

## APÊNDICE A– CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, xx de xxx de 2022.

Ilm° Sr./Sra.

**CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR** – Vimos apresentar a mestrande Ana Paula Silva dos Santos Nobre, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC, da UFC/FEAAC.

Referida pesquisadora está desenvolvendo estudos e coletando dados para elaboração de uma dissertação, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho. Informamos que a dissertação tem como temática: **Práticas de Gestão de Pessoas na Gestão Escolar**. Através de entrevistas e análise documental, a pesquisa tem como objetivo levantar informações sobre o gerenciamento de pessoas em escolas de educação básica.

Em vista disso, vimos solicitar que a referida pesquisadora seja recebida nessa organização, ocasião em que maiores detalhes sobre o estudo e a metodologia a ser empregada poderão ser melhor explicitados. De antemão, queremos ressaltar a natureza iminentemente acadêmica do estudo em desenvolvimento, bem como garantir o sigilo das informações obtidas, com a não citação da instituição estudada e a não identificação dos respondentes, caso V.S.<sup>a</sup> assim determine.

Certos do atendimento do nosso pleito, queremos, finalmente, assegurar-vos que os resultados da pesquisa em tela serão compartilhados com essa organização, ao mesmo tempo em que permanecemos à vossa disposição para eventuais esclarecimentos.

Sem mais para o momento, subscrevemos.

Cordialmente,

Coordenadora do Mestrado Profissional em  
Administração e Controladoria FEAAC/UFC

## APÊNDICE B– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



Você está sendo convidado (a) pela pesquisadora responsável desta pesquisa, Ana Paula Silva dos Santos Nobre, como participante da pesquisa intitulada **“PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE DAS COGNIÇÕES DOS GESTORES E DOCENTES”**. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar as cognições de gestores e docentes, que atuam em escolas com diferentes métodos pedagógicos, abordando as práticas de gestão de pessoas (GP) na gestão escolar. Espera-se como benefício dessa pesquisa contribuir para a expansão da produção científica sobre o tema, a partir da visão de gestores escolares e docentes.

Além disso, busca-se proporcionar reflexões e subsídios empíricos que promovam o desenvolvimento de ações e práticas de GP, a fim de contribuir com o cotidiano das organizações escolares.

Sua participação consiste em contextualizar seus dados pessoais e profissionais sem comprometer sua identidade pessoal (idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço na escola e principais atividades que executa), discorrer sobre seu conhecimento acerca das práticas de GP e sobre sua vivência com essas práticas na escola em que atua. A entrevista deve ter duração aproximada de quarenta minutos e será gravada para garantir o acesso às informações fornecidas na sua íntegra.

Essa pesquisa oferece riscos mínimos, podendo haver apenas possível desconforto ou insegurança ao responder as questões solicitadas no roteiro de entrevista. Com o intuito de atenuar qualquer dano decorrente da sua participação, você tem a liberdade de aceitar ou não responder às perguntas e de se recusar a participar a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para si.

As informações que serão fornecidas são confidenciais e quando divulgados os resultados do trabalho serão de forma global e anônima. A sua privacidade será mantida e os dados coletados serão utilizados apenas para esta finalidade. Você não terá nenhuma despesa para participar da pesquisa e não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.

A qualquer momento o participante poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa com a orientadora da pesquisadora responsável pelos telefones/endereço abaixo indicados, assim como esclarecimentos de quaisquer dúvidas por estes mesmos contatos.

Pesquisadora responsável: Ana Paula Silva dos Santos Nobre

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

Endereço: Rua Marechal Deodoro, 400 Benfica (FEAAC)

Telefone para contato: xx-xxxx

E-mail para contato: xxx@ufc.br

Eu, \_\_\_\_\_,  
abaixo assinado, concordo em participar de livre espontânea vontade dessa pesquisa. Declaro que que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após a leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. A pesquisadora me informou dos procedimentos da pesquisa bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora responsável: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C– ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

### 1ª ETAPA - Introdutória:

**Objetivo:** Identificar os dados pessoais e profissionais dos gestores

**Perguntas:**

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual é a sua identidade de gênero? (masculino, feminino, não binário, intersexo, nenhuma das opções acima, prefiro não responder).
- 3) Qual sua escolaridade?
- 4) Qual seu cargo na escola?
- 5) Você trabalha a quanto tempo nessa escola?
- 6) Quais são suas principais atribuições?

### 2ª ETAPA - Ciclo espontâneo (brainstorming):

**Objetivo:** Explorar as cognições dos gestores sobre a aplicação das práticas de GP nas escolas que

**Perguntas:**

- 1) Como você descreveria a gestão de pessoas nessa escola?
- 2) Quais as práticas de GP são aplicadas na escola?

### 3ª ETAPA – Técnica das fichas:

**Objetivo:** Explorar as cognições dos gestores sobre a importância que eles atribuem às práticas de GP.

**Fichas:** 1) benefícios; 2) criação de vínculo afetivo entre os profissionais; 3) mentoria; 4) qualidade de vida no trabalho; 5) integração/socialização; 6) *feedback* constante; 7) participação dos profissionais nas decisões; 8) remuneração diferenciada; 9) recrutamento e seleção; 10) cultura de *home office*; 11) transparência para inspirar confiança na gestão; 12) fácil acesso à gestão; 13) treinamentos com desafios (jogos) e atividades dinâmicas; 14) treinamentos internos (presencial e online); 15) premiação vinculado ao atingimento de metas; 16) trabalho em time; 17) desenvolvimento de competências socioemocionais; 18) retenção de talentos; 19) estímulo e aceitação da diversidade; 20) preocupação com as necessidades individuais dos profissionais; 21) avaliação de desempenho e competências; 22) reconhecimento constante; 23) treinamentos externos (presencial e online).

**Solicitação:** Selecione as palavras que você considera significativas no contexto das práticas de GP e discorra sobre sua escolha.

#### **4ª ETAPA – Técnica da livre produção escrita:**

**Objetivo:** Explorar as cognições dos gestores acerca da influência das práticas de GP no desempenho da escola

**Solicitação:** Escreva em cada papel, o nome de uma prática de GP e como você acredita que a mesma contribui para o bom desempenho da escola.

#### **5ª ETAPA - Exploratória:**

**Objetivo:** Explorar com mais profundidade o entendimento das necessidades e motivações dos docentes.

#### **Perguntas:**

- 1) Na sua opinião, quais as principais necessidades dos docentes que precisam ser atendidas?
- 2) Na sua opinião, o que mais motiva os docentes a serem bons profissionais nessa escola?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DOCENTES

### 1ª ETAPA - Introdutória:

**Objetivo:** Identificar os dados pessoais e profissionais dos docentes

**Perguntas:**

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual é a sua identidade de gênero? (masculino, feminino, não binário, intersexo, nenhuma das opções acima, prefiro não responder).
- 3) Qual sua escolaridade?
- 4) Qual seu cargo na escola?
- 5) Você trabalha a quanto tempo nessa escola?
- 6) Quais são suas principais atribuições?

### 2ª ETAPA - Ciclo espontâneo (brainstorming):

**Objetivo:** Explorar as cognições dos docentes sobre práticas de GP e sua importância

**Perguntas:**

- 1) Como você descreveria a gestão de pessoas nessa escola?
- 2) Quais as práticas de GP são aplicadas na escola?

### 3ª ETAPA – Técnica das fichas:

**Objetivo:** Explorar as cognições dos docentes sobre a importância que eles atribuem às práticas de GP.

**Fichas:**

- 1) benefícios; 2) criação de vínculo afetivo entre os profissionais; 3) mentoria; 4) qualidade de vida no trabalho; 5) integração/socialização; 6) *feedback* constante; 7) participação dos profissionais nas decisões; 8) remuneração diferenciada; 9) recrutamento e seleção; 10) cultura de *home office*; 11) transparência para inspirar confiança na gestão; 12) fácil acesso à gestão; 13) treinamentos com desafios (jogos) e atividades dinâmicas; 14) treinamentos internos (presencial e online); 15) premiação vinculado ao atingimento de metas; 16) trabalho em time; 17) desenvolvimento de competências socioemocionais; 18) retenção de talentos; 19) estímulo e aceitação da diversidade; 20) preocupação com as necessidades individuais dos profissionais; 21) avaliação de desempenho e competências; 22) reconhecimento constante; 23) treinamentos externos (presencial e online).

**Solicitação:** selecione as palavras que você considera significativas no contexto das práticas de GP e discorra sobre sua escolha.

#### **4ª ETAPA – Técnica da livre produção escrita:**

**Objetivo:** Explorar as cognições dos gestores acerca da influência das práticas de GP no desempenho deles.

**Solicitação:** escreva em cada papel, o nome de uma prática de GP e como você acredita que a mesma contribui para o seu bom desempenho como profissional da escola.

#### **5ª ETAPA - Exploratória:**

**Objetivo:** Explorar com mais profundidade o entendimento das necessidades e motivações dos docentes.

#### **Perguntas:**

- 1) Quais são suas principais necessidades como docente da escola?
- 2) O que mais motiva você a ser um bom profissional na escola?