



GESTÃO DE PESSOAS: COMO IDENTIFICAR E CRIAR EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Gustavo Moretto¹

A arte de gerir pessoas pode ser assim chamada, pois parece envolver a combinação precisa de diversos elementos com foco na eficácia e na motivação dos envolvidos.

Instituições pelo mundo afora vêm pesquisando, por solicitação de empresas de diversos setores, o desenvolvimento de conhecimento e de ferramentas aplicáveis no cotidiano da gestão de pessoas.

Muitos avanços vêm, de fato, sendo amplamente usados em instituições de diversos portes e segmentos. Dentre elas, os questionários avaliativos de tipos de personalidade das pessoas e de sua capacidade de trabalho em equipe são muito usados para melhor conhecer grupos e transformá-los em equipes.

Nas escolas brasileiras, no entanto, parece que este conhecimento ainda não se transformou em cultura e poucas ferramentas de produtividade e motivação vêm sendo usadas de forma sistêmica e sistemática.

Este quadro agrava a pouca eficácia comprovada de nossa educação em comparação a outros países em exames mundiais e ainda nas evidências técnicas presentes nos profissionais em algumas áreas de trabalho.

Um das razões que contribuíram para a resistência à incorporação e ao uso para tomadas de decisão nas escolas de nosso país foram as más interpretações das ideias de grandes autores defensores da pedagogia libertária, como Paulo Freire.

Freire estava corretíssimo ao comparar o sistema educacional que hipervaloriza a memorização em detrimento do pensamento a um sistema bancário, no qual os alunos seriam uma tábua onde se depositam informações e a “avaliação” verifica sua suposta permanência na mente do aluno.

O pensamento freiriano está absolutamente correto, pois visava libertar as pessoas das amarras das classes dominantes burguesas pelo livre pensamento ensinado nas escolas. Porém, esta visão corroborou para uma luta política em que as escolas defendiam uma educação tão libertária que não se permitia usar nenhum dispositivo de “controle”, eficácia ou motivação trazidas das indústrias para lidar dentro das escolas.

Com isso, as indústrias de produtos e serviços desenvolveram ferramentas que não só permitiam conhecer melhor as pessoas, motivá-las ao trabalho, torná-las mais eficazes. E as escolas ficaram nadando em um mar de sonhos pedagógicos e discussões sobre teorias da aprendizagem que pouquíssimo foram colocadas em prática. Hoje pagamos este preço.

Diria até que as empresas se desenvolveram tanto em conhecer as pessoas que corroboraram para a formação de mercados consumidores, derrubando as estruturas sociais, como já indicava Hanna Ahrendt, tornando a Modernidade fluida e minimizando o efeito das escolas sobre o desenvolvimento das pessoas.

¹ gustavo.moretto@gmail.com



Vencido este engano em relação às ferramentas de eficácia, é possível gerir pessoas de uma forma muito mais eficaz, tornando-as mais capazes de gerir alunos e criar mecanismos de promoção da aprendizagem mais eficazes.

Dentre os diversos fatores conjugáveis para a gestão eficaz de pessoas na atualidade, destacamos cinco, que permitem forte desenvolvimento de habilidades que ajudam a agregar valor aos modelos de gestão dentro das escolas:

1. Desenvolvimento de pensamento estratégico

Analisar e sintetizar. O gestor realiza a análise como etapa do diagnóstico, mas necessita chegar a uma síntese, à reconstrução da realidade sob um esquema com todos os elementos que depois possibilitem projetar alternativas de intervenção.

Antecipar e projetar. O gestor propõe-se não só a reagir às situações, senão antecipar a elas e desenvolver um sistema de ações e objetivos.

Combinar e associar. O gestor tem capacidade de gerar alianças com seu meio e com a comunidade educativa para conseguir uma educação de qualidade.

Decidir e desenvolver. O gestor toma decisões, assume responsabilidades que envolvem muitos sujeitos e deve manejar e articular decisões de curto, médio e longo prazo. O gestor, na posição de planejador estratégico, é um desenvolvedor sistêmico de programas, projetos, objetivos, estratégias e ações.

Comunicar e coordenar. Como comunicador, o gestor está atento às demandas da comunidade, as elucida, as redefine, gera respostas e define propostas.

Avaliar e reorientar. O gestor não só procura criar o futuro projetado, mas conhecer e detectar os avanços reais, estimulando passo a passo os processos de inovação e de transformação:

- Pensamento sistêmico e estratégico;
- Liderança pedagógica;
- Aprendizagem organizacional.

Liderar e animar. A liderança representa as atividades dos gestores que estão orientadas para unir os envolvidos com a missão e os objetivos da organização.

Por fim, a construção de escolas eficazes requer líderes pedagógicos. Não há transformação baseada em autoridades formais, reprodutoras de condutas burocráticas.

Professores e gestores de escolas do Brasil parecem lidar como problemas antigos e ainda não resolvidos, como:

- Os alunos não aprendem a fazer “dever de casa” em nossas escolas. Pelo contrário, ou abandonamos ou “desensinamos” alunos a fazerem as atividades de casa como forma de estudo, pois alunos de séries iniciais parecem fazer estas tarefas com prazer. Mas este logo se perde na vida escolar. Por quê?
- As famílias continuam distantes das escolas. Há anos ouvimos e vemos este abismo se formando entre escola e famílias. Por quê?
- Alunos não prestam atenção às aulas. Mesmo com reformas curriculares, computadores e diversos recursos multimídia, nossos professores ainda não aprenderam como gerenciar aulas “motivantes”.
- Os projetos escolares são efêmeros. As diversas gestões escolares fazem questão de derrubar projetos promissores em função da política e não da necessidade das crianças e dos adolescentes.



• Vivemos um monte de projetos e não temos uma linha mestra que conduza nossas ações em curto médio e longo prazos. Porque?

- **Os alunos leem mal.**

Gostaria de usar este último exemplo, o da má leitura dos alunos, para ilustrar o desenvolvimento do pensamento estratégico para ajudar na gestão das escolas.

Situação Complexa: Como está a qualidade da leitura dos alunos em nossas escolas? A velocidade da leitura dos alunos hoje permite que eles façam a Prova Brasil e o ENEM com tempo? Existem PARÂMETROS para medir isso?

Criando um Parâmetro: É possível medir a velocidade da leitura em Palavras Lidas por Minuto e o nível de compreensão desta leitura, fazendo testes simples que permitam diagnosticar o problema e propor soluções. Fazendo este teste periodicamente, é possível criar ESTRATÉGIAS para melhorar, de fato, a leitura.

Vejamos como é o teste (anexo).

Alguns resultados

8º ano

Múmero do aluno	Minutos de leitura	Segundos de leitura	Tempo de leitura em minutos	Número de palavras do texto	Cálculo das Palavras lidas por minuto	Número de acertos em 8 questões	% de compreensão	Palavras compreendidas por minuto	Diferença entre o número de palavras lidas e palavras compreendidas
Média	2,5	0,0	2,5	308,0	153,2	5,0	63%	98,3	54,9
Max	10,0	0,0	10,0	308,0	308,0	7,0	88%	269,5	192,5
Min	1,0	0,0	1,0	308,0	30,8	1,0	13%	19,3	11,6
Desvio	1,2	0,0	1,2	0,0	71,9	1,3	17%	59,6	35,7

7º ano

Múmero do aluno	Minutos de leitura	Segundos de leitura	Tempo de leitura em minutos	Número de palavras do texto	Cálculo das Palavras lidas por minuto	Número de acertos em 8 questões	% de compreensão	Palavras compreendidas por minuto	Diferença entre o número de palavras lidas e palavras compreendidas
Média	3,7	0,0	3,7	308,0	99,8	4,6	57%	57,4	42,4
Max	11,0	0,0	11,0	308,0	308,0	8,0	1,0	231,0	192,5
Min	1,0	0,0	1,0	308,0	28,0	2,0	0,3	11,0	0,0
Desvio	1,7	0,0	1,7	0,0	43,8	1,5	0,2	33,5	25,9

6º ano

Múmero do aluno	Minutos de leitura	Segundos de leitura	Tempo de leitura em minutos	Número de palavras do texto	Cálculo das Palavras lidas por minuto	Número de acertos em 8 questões	% de compreensão	Palavras compreendidas por minuto	Diferença entre o número de palavras lidas e palavras compreendidas
Média	4,3	1,5	4,4	308	86,9	5,1	64%	56,1	30,9
Max	16,0	51,0	16,0	308	154,0	8,0	100%	134,8	115,5
Min	2,0	0,0	2,0	308	19,3	2,0	25%	7,7	0,0
Desvio	2,3	5,4	2,3	0,0	37,4	1,4	18%	28,7	21,1

E aí?



- Buscar formas de corrigir o problema;
- Elaborar metas de melhoria;
- Executar com constância;
- Reavaliar.

É assim que devem agir gestores da educação.

- Identificam os problemas críticos associados a habilidades básicas necessárias;
- Buscam ferramentas para identificar parâmetros de percepção do nível destas necessidades;
- ESTABELECEM METAS DE MELHORIA;
- Planejam estratégias de melhoria da situação com ferramentas monitoráveis;
- Acompanham o processo;
- Veem as situações complexas de diversos ângulos, cada vez com mais foco;
- Criam uma cultura de resultados associados ao projeto político pedagógico da instituição escola.

2. Aprendizagem organizacional

A essência das novas formas de organização é a formação de uma equipe. Para isso, as operações da organização devem se aproximar de uma ideia de ciclo de aprendizagem.

No centro escolar, os processos são dados de acordo com o que os membros da equipe adquirem, compartilham e desenvolvem novas competências, sensibilidades e esquemas de observação.

Haverá aprendizagem à medida que as organizações aumentem seu espaço de ação e ampliem o espaço em que podem projetar e intervir para transformar e melhorar práticas e resultados.

Quando as pessoas começam a olhar “para ver de novo” o mundo de uma forma mais intensa, começam a desenvolver novas ideias que darão lugar às inovações desejadas. À medida que isso ocorre, pode-se falar de um ciclo de aprendizagem profunda. Sem esse nível de desenvolvimento, as mudanças introduzidas ficarão na superfície, na conduta externa, nos termos novos, mas de coisas velhas; não terá mudança no nível das crenças e dos hábitos.

A aprendizagem é essencial para o planejamento estratégico e essa é a vez da semente da transformação educativa. A gestão é uma ferramenta de condução eficiente para potencializar os ciclos de aprendizagens profundas nas organizações, que procuram concretizar transformações em épocas de mudanças permanentes.

3. Produtividade

Traduzindo em equação matemática, poderíamos dizer que:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Tarefa realizada}}{\text{Esforço utilizado}}$$

As organizações educativas enfrentam três dificuldades na hora de definir sua função de produção:



1ª - Recebem demandas simultâneas e de diversas ordens, tanto de interessados externos como internos à operação;

2ª - A exigência para que se tenha mais de um agente controlador, tais como: os proprietários, os pais, as autoridades nacionais, locais, organizações estudantis, etc.;

3ª - Dois de seus principais fatores de sucesso são seus principais destinatários: pais e estudantes.

Frente a estes desafios, parece oportuno propor um critério que permita conceituar a produtividade dos esforços e processos que se realizam no interior da organização educativa e, ao mesmo tempo, prover outro que facilite o julgamento externo dos diversos interessados nos resultados obtidos.

Desse modo, para todos os processos de transformação que realiza a organização educativa, sejam de conteúdo curricular, didático, social ou econômico, seria esperado que se maximizasse a relação entre tarefa alcançada e esforço.

Dado que a capacidade de esforço é limitada, é preciso que essa relação se detenha nas prioridades e nos compromissos, na contribuição efetiva de seus membros e no estabelecimento de opções claras que privilegiem o sucesso obtido e os recursos utilizados.

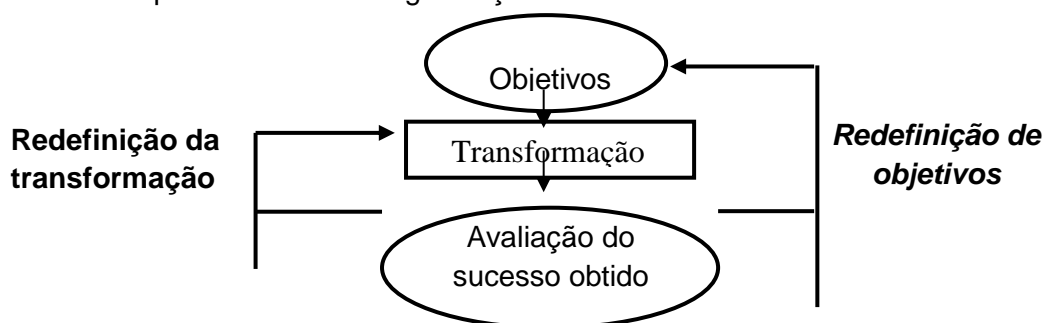
O êxito dessa relação de produtividade reduzirá a variabilidade de demandas atendidas e otimização dos esforços realizados. Um claro exemplo dessa relação consiste no uso do recurso "tempo", o qual deveria privilegiar aquelas atividades que incrementam a probabilidade dos êxitos prioritários.

No entanto, esse conceito de produtividade e sua relação básica entre sucesso obtido/ esforços enfrenta duas dificuldades para sua aplicação direta em nosso sistema educacional:

- Primeiro, o sucesso requer um objetivo explícito para ser medido;
- Segundo, os esforços devem ser viáveis e sustentáveis, de acordo com as condições existentes ou possíveis de serem desenvolvidas.

Ambos os elementos da relação produtiva estabelecem decisões pertinentes a cada situação específica e que exigem que a organização educacional procure a pertinência, a eficiência e a eficácia, de acordo com seu entorno.

Propõe-se um modelo de transformação que sintetiza essas proposições sobre a gestão orientada à produtividade na organização educativa:



Esse modelo enfatiza:

- A necessidade de ler e compreender o entorno da organização;
- A definição de objetivos possíveis e relevantes desse entorno;
- O estabelecimento do projeto e da programação da mudança que tais objetivos querem conseguir.



Simultaneamente, são propostas duas instâncias de retroalimentação e ajuste:
a) A redefinição das transformações em função das tarefas necessárias;
b) A redefinição dos objetivos em função dos resultados e do entorno.

A redefinição dos objetivos é o ponto mais delicado desse modelo, pois poderiam modificar-se principalmente por duas razões:

- Primeira: poderão superar ou não atingirão o nível do sucesso esperado, uma vez executadas várias transformações e ajustes operacionais.
- Segunda: o entorno muda significativamente e é necessário ajustar-se a novos cenários.

Atualmente, em nosso sistema educativo, a redefinição dos objetivos que se referem ao êxito de aprendizagem está condicionada às restrições que são reguladas pela supervisão governamental a respeito dos níveis mínimos de rendimento exigido.

Futuramente, poderia vincular-se com compromissos assumidos com a comunidade e/ou com os próprios pais ou estudantes, beneficiando a organização educativa com uma pressão adicional que a levaria a concentrar-se em metas de aprendizagem demandadas por seus destinatários e mantenedores principais (organismos subsidiários, pais, organismos avaliadores, etc.).

4. Benchmarking

Tecnicamente define-se como o processo contínuo de medição de produtos, serviços, atividades e práticas diretas próprias de uma empresa em relação aos seus concorrentes mais bem colocados no mercado ou às empresas reconhecidas pela sua liderança nesse ponto.

Portanto, a essência do *benchmarking* consiste na ideia de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe alguém dentro do mercado que faz algo melhor do que nós. Miguel Indurain, o maior ciclista mundial dos últimos 20 anos, não era o melhor *sprinter* nem sequer o melhor escalador e, se bem me lembro, sequer o melhor ciclista. Era o mais completo, era o líder e teve que melhorar a sua técnica de *sprint*, reduzir 10 quilos ao seu peso para poder competir na montanha. Isto significa que teve que aprender pelos melhores as diferentes especialidades para ser o maior.

Portanto, o *benchmarking* centra-se na procura de pontos de referência com os quais nos comparamos para melhorar o rendimento naquele aspecto que queremos medir.

O *benchmarking* sugere um processo estruturado de identificação daquilo que queremos melhorar, um processo de investigação de oportunidades de melhoria internas e um processo de aprendizagem, uma vez que não se trata de aplicar nada diretamente, mas sim adaptar as melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da nossa própria empresa.

5. Accountability

Na atualidade, não se aceita facilmente que a avaliação das escolas esteja concentrada exclusiva ou principalmente sobre os resultados dos alunos medidos por testes padronizados, como se estes fossem os únicos resultados válidos da atividade do estudante e do estabelecimento.

O que se destaca é a necessidade de levar em conta os processos no interior do estabelecimento e como eles se adaptam e respondem aos objetivos da própria unidade



escolar. O conceito de “valor agregado” passa a ser o centro dos modelos de avaliação com múltiplas variáveis.

Estes modelos tendem a destacar:

1. O conhecimento que os próprios centros educativos geram sobre eles mesmos e seus processos, condição para poder dar impulso às iniciativas que contribuam para superar as debilidades identificadas.

2. A necessidade de contar com a informação requerida para avaliar se as unidades escolares cumprem com os objetivos previstos e para orientar as decisões de gestão; informação que idealmente deve ser produzida no interior do estabelecimento e validada externamente.

3. A importância de tornar públicos os resultados sobre o funcionamento das escolas de modo que a informação esteja disponível e sirva para orientar as decisões dos usuários.

4. O valor de procedimentos bem definidos de intervenção sobre as variáveis chave da efetividade escolar, que permita às escolas aprender e melhorar com a participação dos seus próprios atores.

Desta forma, a *accountability* cumpre com três propósitos que são cada vez mais relevantes para as escolas e a sua comunidade: opera como um sistema de controle e é uma ferramenta que permite corrigir erros; é um sistema permanente de avaliações e age como um sistema de comunicações.

O novo enfoque no tratamento da informação, que em inglês é conhecido como *accountability*, diferencia-se daquele mais tradicional por um ou mais dos seguintes fatores:

a) A aprovação do orçamento para o distrito/escola está mais vinculada com o desempenho dos alunos do que com o cumprimento das normas e dos regulamentos;

b) A *accountability* está focalizada nas escolas como unidades de melhoramento;

c) São adotadas estratégias de melhoramento contínuo que envolvem planejamento no nível da escola, em torno dos objetivos específicos;

d) São desenvolvidos e aplicados novos enfoques relacionados com a supervisão da sala de aula;

e) Multiplicam-se os níveis e as dimensões de avaliação/acreditação;

f) Informam-se os resultados das provas no âmbito do estabelecimento escolar;

g) Vinculam-se mais consequências em relação aos níveis de desempenho.

Um sistema bem desenhado (com padrões claros, compreensíveis e justos) tem como objetivo oferecer informação que permita à comunidade, à autoridade e ao público geral saber se o estabelecimento está cumprindo com as metas traçadas. O sistema de *accountability* se refere ao melhoramento do desempenho dos alunos, quando existe na escola uma adequada capacidade para melhorar o processo de instrução ou quando este pode ser fornecido por um parceiro externo. Geralmente, os professores acham que este sistema motiva. Mas se não existir uma adequada atenção às capacidades existentes nas escolas para absorver um sistema desta natureza, os mecanismos propostos não são suficientes para melhorar o rendimento dos alunos.