

**O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS NOVOS PARADIGMAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS**

*THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER AGAINST THE NEW PARADIGMS  
OF PEOPLE MANAGEMENT*

Ademir Aparecido Pinhelli MENDES<sup>1</sup>  
Fabiana Ribeiro MARQUES<sup>2</sup>  
Ligia Moura BURCI<sup>3</sup>  
\*Robson STIGAR<sup>4</sup>  
Sergio Herrero MORAES<sup>5</sup>  
Vanessa Roberta Massambani RUTHES<sup>6</sup>

---

**RESUMO**

O presente artigo aborda o papel do Gestor Educacional frente aos novos Paradigmas de Gestão de Pessoas presente nas organizações educacionais, bem como as características do mundo atual no qual são protagonistas. O artigo também procura diferenciar Recursos Humanos de Gestão de Pessoas a fim de tentar romper com velhos estigmas presentes nas culturas organizacionais. Aborda as principais tendências de Gestão de Pessoas com ênfase nos estudos e nas experiências desenvolvidas no âmbito da Gestão Educacional, Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos e por fim apresentamos algumas características e competências pertinentes ao Gestor Educacional.

---

**PALAVRAS CHAVE:** Capital Humano, Gestão Educacional, Gestão de Pessoas

---

**ABSTRACT**

This article discusses the role of the Educational Manager in face of the new Paradigms of People Management present in the educational organizations, as well as the characteristics of the current world in which they are protagonists. The article also seeks to differentiate Human Resources from People Management in order to try to break with old stigmas present in organizational cultures. It addresses the main trends of People Management with emphasis on studies and experiences developed in the field of Educational Management, People Management and Conflict Management and finally we present some characteristics and competences pertinent to the Educational Manager.

---

**KEYWORDS:** Human Capital, Educational Management, People Management

---

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela UFPR

<sup>2</sup> Mestra em Saúde Bucal da Criança e Adolescência pela UFPR

<sup>3</sup> Mestra em Farmacologia pela UFPR

<sup>4</sup> Doutorando em Ciências da Religião pela PUCSP

<sup>5</sup> Doutor em Odontologia (Endodontia) pela UNESP

<sup>6</sup> Doutoranda em Teologia pela PUCPR

\* e-mail para correspondência: robsonstigar@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade tem que ser vista com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Necessitamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial, desafio este para as organizações educacionais.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### O Papel e a Responsabilidade Social do Gestor

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, ou seja, buscam por novos paradigmas de gestão, inclusive na área da Gestão Educacional. (PARO, 2001)

Não restam dúvidas que o papel e a responsabilidade dos gestores são inúmeras, mas a talvez primeira delas seja romper com os velhos paradigmas existentes na cultura organizacional, os chamados vícios. A palavra paradigma pode ser entendida como uma concepção de mundo: Paradigma pretende sugerir que "certos exemplos da prática científica atual - tanto na teoria quanto na aplicação - estão ligados a modelos conceituais de mundo dos quais surgem certas tradições de pesquisa" (KHUN, 1996).

Em outras palavras, uma visão de realidade atrelada a uma estrutura teórica apriorística, aceita, estabelece uma forma de compreender e interpretar intelectualmente o mundo segundo os princípios constantes do paradigma em vigor. (STIGAR, 2016)

O Gestor deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente de trabalho propício ao bem-estar, propiciando assim a motivação e à satisfação de todos os servidores e colaboradores através de sistemáticas próprias ou correlatas, permitindo assim que a produção seja de bom ritmo e principalmente que o bem-estar e a saúde do trabalhador estejam presentes.

Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só a produtividade e a motivação da pessoa humana, mas também o próprio bem-estar social que esta pessoa merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve.

Segundo Maquiavel (1979) o Príncipe, tem um papel e uma responsabilidade. o governante, Façamos aqui uma transposição do Príncipe para o Gestor Educacional. Este deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal fato não ocorra e se ocorrer a solução deve ser rápida se não o fato pode ir aumentando de tal forma que não haja mais solução.

Constatou-se nos últimos anos que o papel do colaborador tem sido mais participativo nas instituições, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos

caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da Gestão de Pessoas, tendo como premissas a valorização do Capital Intelectual e a modernização do processo produtivo.

### **A Gestão Educacional e a Gestão de Pessoas X Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores (CHIAVENATO, 2002).

Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento.

A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional. O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional (DUTRA, 2006).

A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, entre outros exemplos que poderíamos citar, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano.

A partir da década de 90 do século XX, com as profundas mudanças nos cenários nacional e Internacional como a globalização, tiveram a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. Assim precisamos quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Cabe a área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Gestão de Pessoas é um assunto tão atual na área de Administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. (DUTRA, 2006).

Assim sendo compete ao Departamento de Gestão de Pessoas promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição. (DUTRA, 2006).

O setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios:

Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; Capacidade de trabalhar em rede; Capacidade de atuar de forma flexível. Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; Dominar o conteúdo da área de negócio da organização; Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros. (DUTRA, 2006).

Para desenvolver essas ações o gestor também deve ter: Visão sistêmica, Trabalho em equipe, bom relacionamento inter-pessoal, Planejamento, Capacidade empreendedora, Capacidade de adaptação e flexibilidade, Cultura da Qualidade, Criatividade e comunicação, Liderança, Iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências são importantes, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissionais. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

Existem algumas premissas básicas para um bom ambiente de trabalho que devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na instituição: Admitir uma filosofia social de inspiração humanística – “o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social”; Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social.(STIGAR, 2016)

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade. Na chamada *Era do Conhecimento*, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário Formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis; Desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; Possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.

A gestão de pessoas em geral, ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. Com vistas à melhoria contínua do processo de Gestão de Pessoas que vem sendo desenvolvido por varias instituições, por meio do Pensamento sistêmico (STIGAR, 2016).

Sugere-se algumas ações, que dentro da visão holística, todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados. São elas: Promover maior integração entre os diversos grupos da organização; Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima; Intensificar o treinamento; Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho; Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional; Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer *feedback* quanto ao desempenho; Levar o funcionário a interagir com a comunidade, enfatizar a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada pessoa. Criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis; Avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação pessoal dos funcionários; Disponibilizar recursos (materiais, tecnológicos equipamentos, entre outros) essenciais à execução do trabalho; Promover um clima organizacional positivo o que inclui estimular as relações interpessoais. Intensa formação e instrução absolutamente concentrada naquelas capacidades primordiais da instituição; Apoio e estímulo ao investimento pessoal do funcionário em seu desenvolvimento; Divulgação dos propósitos e objetivos; sinalização de continuidade do trabalho; Contabilização sistemática dos resultados; Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.

Dentro da área de gestão de pessoas, surge, silenciosamente, uma geração de profissionais com foco em negócios e suas relações, ocupando espaços, substituindo perfis que não agregam valor, evidenciando um período de transição em que paredes, paradigmas e processos estão sendo demolidos. Dando ênfase em formações generalistas; ferramentas inovadoras de comunicação; *links*

com o mundo empresarial em sua totalidade; parâmetros de validação do esforço de aprendizagem ligados à contribuição que tais ações trazem às pessoas, à estrutura da empresa e aos resultados: ligações com universidades e utilização do pensamento sistêmico. (DUTRA, 2006).

O trabalho humano em organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, *marketing*, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional, nesse contexto a gestão de pessoas torna-se algo essencial na instituição.

Isto vale para todas as organizações, independente da atividade a que se dedicam. A peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. Por isso, não é raro encontrarmos autores que sustentam que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno (LUCK, 1999).

Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com os públicos externos.

No caso das instituições educacionais, há algumas características que merecem destaque para se pensar a utilização e o desenvolvimento de recursos humanos: a adesão de seus colaboradores à causa da organização normalmente é grande, não sendo raro que se identifiquem como colaboradores da causa (LUCK, 1999).

A dedicação dos colaboradores ao trabalho se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização. No entanto, pode ter seu lado negativo: nem sempre uma pessoa, por mais dedicada que seja, é a mais qualificada a desenvolver certas atividades, tornando problemático direcionar-lhe o trabalho de maneira mais produtiva.

Para isto, as instituições educacionais podem valer-se dos conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento dos recursos humanos e de sua própria capacidade em adaptar estes conhecimentos às suas características individuais, produzindo uma política de recursos humanos adequada. Tal política prevê, basicamente, os critérios a utilizar na seleção, contratação, desenvolvimento, incentivo, avaliação e demissão de pessoas por parte de uma organização (PARO, 2001).

A vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliadas positivamente ou não, formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante. O importante, então, é que haja uma política de recursos humanos e não que esta política esteja difusa, porquanto só existente na cabeça de uma pessoa ou de um grupo restrito de pessoas.

O que vem ajudar o desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão Estratégica de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho, ou seja, uma visão integral. O cartesianismo fragmentou a pessoa humana, dividiu em partes a educação, a sociedade, a tecnologia e também a própria gestão de pessoas, que busca atualmente uma unidade de pensar e agir, não necessariamente uma uniformidade.

Ao falar de gestão de pessoas em um primeiro momento lembramos de recrutamento e seleção de pessoas, mas não é só isso, temos inúmeras atividades que são desenvolvidas como: treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, entre outros (DUTRA, 2006).

Assim sendo este departamento pode em muito contribuir para o crescimento da empresa de diversas formas, a mais importante considera-se a responsabilidade em ser técnico, especialista na área que se propõe, ou seja profissional naquilo que faz, porém ser apenas profissional não basta tem que ser humano também, ou seja os valores humanos contribuem significativamente para o

crescimento e sucesso da empresa, bem como ser parte integrante do planejamento estratégico da organização bem como incentivar o alcance dos objetivos individuais e da empresa.

### **Um Gestor sistêmico e holístico: Em busca de uma formação integral**

O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem da realidade que surgiu no século XX, em contraposição ao pensamento reducionista, ou cartesiano. É visto como componente do paradigma emergente, que tem como representantes cientistas, pesquisadores, filósofos e intelectuais de vários campos. Por definição, aliás, o pensamento sistêmico inclui a interdisciplinaridade (BEHRENS, 2000).

O termo Holismo vem do grego *holos*, quer significa todo, tudo. É a idéia de que as propriedades de um sistema não podem ser explicadas apenas pela soma de seus componentes. O holismo é o resgate da dimensão ética no sentido mais profundo. Consiste num compromisso com o todo, com o global, com a humanidade, com a preservação da natureza e com o estabelecimento de uma relação revolucionária entre homens, animais e plantas (CREMA, 1991).

Entendemos que todos elementos fazem parte de um grande corpo. O holismo traz uma proposta de vida integral. Trata-se de um caminho que não é novo, haja vista que encontra respaldo no pensamento dos pré-socráticos. Verdadeiramente, o holismo é uma proposta que visa à superação das tradicionais relações de poder e de fragmentação.

Esta perspectiva integral também deve estar presente no Gestor Educacional que por sua vez deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer e deseja para a sua instituição, ou seja, pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na organização, assim a responsabilidade são de todos, neste sentido o espírito de equipe é essencial (PARO, 2001).

Outro fator que ajuda a desenvolver um ambiente mais agradável na instituição é refletir os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvam o gerenciamento de pessoas, isto é compreender a instituição e as pessoas. Outro fator que contribui é instrumentalizar as pessoas para que viabilizem a tomada de decisão mais assertivas, através do desenvolvimento de outras práticas, tais como os valores humanos, moral, ético e a própria solidariedade.

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. Um desses objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, colaboradores e não simplesmente funcionários, mas essa relação tem que ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, assim ambos necessitam de motivação. (FLEURY, 2001)

A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, tanto por parte da empresa quanto do funcionário se o serviço desenvolvido é o serviço que lhe agrada, pois o que está em jogo é a própria felicidade e realização pessoal e não apenas o emprego ou a função que ocupa.

O individualismo é algo a criticar, porém se faz necessário uma análise mais profunda sobre esta atitude, pois é um sinal de liderança e ao mesmo tempo um potencial que precisa ser mais bem conduzido e explorado e não simplesmente criticado, um individualismo no sentido positivo.

Porém, quando negativo que não há espírito de equipe e não há mais o que fazer, ele deve ser respeitado, tolerado, isso ajuda a evitar conflitos diretos, além de que a liderança em uma equipe não é algo para todos, outro fator é a particularidade que cada pessoa possui, também essencial para o crescimento da instituição. Não podemos esquecer que vários gênios da humanidade foram pessoas solitárias e com dificuldade de relacionamento, entretanto deram uma grande contribuição social e científica para a sociedade e para humanidade.

O Gestor Educacional deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorre no mundo, como a globalização. Assim as soluções e procedimentos de problemas e conflitos é algo presente na realidade da empresa e faz necessários encaminhamentos imediatos a fim de que não tragam novos problemas (LUCK, 1999).

Não podemos esquecer que a mão de obra são os seres humanos e não simplesmente objetos de mais valia, são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se, esses seres humanos é o que dinamiza a instituição, o que impulsiona, sendo assim devem ser sempre tratadas com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, formando um profissional humano e não apenas técnico.

Não só nas instituições, mas na própria vida, o comportamento ético vem sendo muito requisitado, por questões simples, confiança e respeito, tal comportamento é uma grande necessidade para crescimento da instituição e também pessoal, tal atitude trás junto de si a questão da responsabilidade social, também muito debatida, requisitada e presente na sociedade, a fim de evitar conflitos pessoais que possam atrapalhar o bom andamento da vida da pessoa e também da própria vida da empresa. Assim sendo, o gestor na área de Gestão de pessoas deve ser nesse sentido um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição (ROBBINS, 2002).

Certamente será este o diferencial que vai motivar a pessoa, que vai fomentar nela o espírito de socialização, de trabalho em grupo e por ai vai, gerando crescimento tanto pessoal como social e para a própria empresa também. Tal ação vai fazer com que as pessoas se tornem parceiros da empresa e não apenas funcionários, conduzindo a empresa ao sucesso, criando laços pessoais, tornando ativa na instituição e ate mesmo na sociedade, enfim dando um novo sentido ao trabalho, a vida e as coisas.

Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente da empresa é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação, que ao meu ver em muitos casos pequenas ações de valorização do quadro pessoal já seria significativo. Não podemos esquecer que estamos trabalhando com pessoas humanas e não com instrumentos ou máquinas.

Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários se visto como parceiros, co-responsável pela empresa, assim terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor (CREMA, 1991).

Face ao exposto, a modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência.

### 3. CONCLUSÃO

O Gestor Educacional tem papel relevante não só na Gestão de Pessoas junto as organizações educacionais, mas no processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo, trabalhando de acordo com as diretrizes e legislações educacionais, assim como com os projetos pedagógicos institucionais e interinstitucionais pertinentes a organização.

Entendemos também que este artigo trata se de um ensaio, assim sendo, o; diálogo entre as posições diferentes acerca do papel do Gestor Educacional enriquece a discussão acadêmica e faz com que o movimento da dialética aconteça naturalmente nós presenteando com novos concepções, ideias e posturas, tão importante e necessárias para o desenvolvimento educacional, sendo assim sempre bem-vindas. Assim sendo esperamos de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico com o presente tema proposto.

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEHRENS, Marilda Aparecida. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2000.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CREMA, Roberto. **Visão holística em psicologia e educação**. SP; Sumus, 1991.
- DUTRA, J **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed Atlas, 2006.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. , Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KHUN, Thomas. **A Estrutura da revolução científica**, São Paulo, Perspectiva, 1996.
- LARA, Consuelo R. Dutra de. **A Atual Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Nobel, 2004.
- LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3.ed. São Paulo: Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**; Escritos Políticos. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 5. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- STIGAR, Robson. A Política Nacional de Humanização como Novo Paradigma de Gestão nos Processos de Saúde. **Revista Gestão & Saúde**, v. 14, n. 1, p. 22 – 30, 2016.
- TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: as Setes Dimensões**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- WEIGERT, Simone Planca. Estratégias de Ensino em Cursos de Graduação: Uma Revisão Sistemática. **Revista Gestão & Saúde**, v. 15, n. 1, p. 6 -17, 2016.