



**GESTÃO**

**EDUCACIONAL**

**E CORPORATIVA**

**pontos e contrapontos em questão**

**Andréa Kochhann**



## **CONSELHO EDITORIAL**

### **Presidente**

Antonio Almeida (in memoriam)

### **Coordenação da Editora Kelps**

Waldecil Barros

Leandro Almeida

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Angel Marcos Dios (Universidad Salamanca – Espanha)

Prof. Dr. Antonio Donizeti Cruz (UNIOESTE, PR)

Profª. Dra. Bertha Roja Lopez (Universidade Nacional do Peru)

Profª. Dra. Berta Leni Costa Cardoso (UNEB)

Prof. Dr. Divino José Pinto (PUC Goiás)

Profª. Dra. Catherine Dumas (Sorbonne Paris 3)

Prof. Dr. Francisco Itami Campos (UniEVANGÉLICA)

Prof. Dr. Iêdo Oliveira (UFPE)

Profª. Dra. Ivonete Coutinho (Universidade Federal do Pará)

Profª. Dra. Lacy Guaraciaba Machado (PUC Goiás)

Profª. Dra. Maria de Fátima Gonçalves Lima (PUC Goiás)

Profª. Dra. Maria Isabel do Amaral Antunes Vaz Ponce de Leão

(Universidade Fernando Pessoa. PT)

Profª. Dra. Simone Gorete Machado (USP)

Andréa Kochhann

**GESTÃO  
EDUCACIONAL  
E CORPORATIVA**  
**pontos e contrapontos em questão**

Goiânia | 2024

 EDITORA  
**KELPS**

Copyright © 2024 by Andréa Kochhann

**EDITORA KELPS**

Rua 19 n° 100 – St. Marechal Rondon

CEP 74.560-460 – Goiânia-GO

Fone: (62) 3211-1616

E-mail: kelps@kelps.com.br

homepage: www.kelps.com.br

**PROGRAMAÇÃO VISUAL**

**Víctor Marques**

CIP – Brasil – Catalogação na Fonte

**Dartony Diocen T. Santos CRB-1 (1º Região)3294**

K76	Kochhann, Andréa. Gestão educacional e corporativa: pontos e contrapontos em questão./ Andréa Kochhann. – Goiânia: Kelps, 2024. 92 p. ISBN: 978-65-5253-016-5 (Impresso) ISBN: 978-65-5253-015-8 (Ebook)  1. Educação. 2. Gestão educacional. 3. Pedagogia. I. Título.  CDU: 37.02
-----	--

Índice para catálogo sistemático  
CDU: 37.02

**DIREITOS RESERVADOS**

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito da autora. A violação dos Direitos Autorais (Lei n° 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil

*Printed in Brazil*

2024

A todos os que se encontram preocupados  
com os processos das relações humanas,  
sejam em espaços educacionais ou  
corporativos.

DEDICO



À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação pelo recurso financeiro proveniente do Edital/Convocatória n. 19/2023, Termo de Fomento n. 117, Processo SEI n. 202300020022255 e, ao GEFOPi – Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade.

AGRADEÇO



# Sumário

À guisa de provocações iniciais .....11

Prefácio.....17



Contextualizando a escrita audaciosa: pontos e contrapontos .....25

A pedagogia e o pedagogo: pontos e contrapontos.....33

Gestão educacional e escolar: pontos e contrapontos .....41

Gestão corporativa e qualidade de vida: pontos e contrapontos...47

Gestão democrática e estratégica: pontos e contrapontos.....55

Gestão do conhecimento, do tempo e de crises: pontos e contrapontos.....63

Gestão educacional e corporativa pela avaliação: pontos e contrapontos.....73



À guisa de considerações inconclusas .....85

Referências .....89





## À GUISA DE PROVOCAÇÕES INICIAS

Considerando a discussão sobre gestão educacional e corporativa, o presente texto visa, aliada a formação do pedagogo, para gestor e pesquisador de espaços escolares e não escolares, discutir sobre alguns pontos e contrapontos que podem suscitar quanto a gestão, seja ela educacional ou corporativa. Os pontos e contrapontos começam a se delinear quando questionamos: 1. O que é gestão educacional? 2. O que gestão corporativa? 3. O que é gestão do tempo e do conhecimento? 4. O que é gestão democrática e estratégica? 5. O que é gestão por avaliação e de crises? 6. O que é gestão de QVT? 7. É possível tratar de gestão educacional desvinculada de corporativa e vice-versa? 8. Afinal, o que é gestão? Na tentativa audaciosa de responder a estas e outras tantas questões, coloquei Libâneo, Chiavenato, Luck e outros autores para conversarem e foram surgindo muitos pontos e contrapontos. Vamos ver como foi essa conversa?

Para início desse diálogo, apresento que sou pedagoga de formação inicial e toda minha jornada formativa é em educação. É desse chão que falo, pois é nesse chão que meus pés

pisam e por esse chão minha mente pensa. Como pedagoga sempre me questionei o motivo de muitos me enxergarem somente como professora de crianças, o qual nunca fui.

Assim, meus estudos e minha prática profissional foram sendo delineados para outros campos, como o ensino superior. Novos questionamentos surgiram: 1. Se sou pedagoga tenho que ministrar aulas só no curso de Pedagogia? 2. Como pedagoga posso fazer extensão universitária? 3. Como pedagoga posso ser gestora no ensino superior? 4. Como pedagoga posso elaborar projetos educacionais para corporações? 5. Como pedagoga posso pesquisar cientificamente? 6. Como pedagoga posso escrever livros científicos?

Na continuidade da vida, meus estudos e minha prática profissional foram sendo delineados para outros campos, como a gestão. Novos questionamentos surgiram: 1. Preciso ser uma gestora autoritária e burocrática? 2. Como posso me constituir uma gestora dialógica e democrática? 3. Preciso ser gestora só de escolas? 4. Como ser gestora por estratégias? 5. Como avaliar meu próprio trabalho e dos meus colegas? 6. Como gestora posso atuar em corporações? Afinal, o que faz uma pedagoga enquanto gestora?

Como Freire (2012) dizia que somos seres inacabados, curiosos e ousados, creio que também são inacabados nossos questionamentos e ações. Assim, meus estudos e prática profissional se delinearão para a pesquisa e novos questionamentos surgiram: 1. Preciso pesquisar só sobre escolas? 2. Preciso pesquisar só sobre gestão escolar? 3. Posso pesquisar em empresas, hospitais, segurança pública, espaços agrários e outros? Afinal, o que é pesquisa?

As linhas que audaciosamente se apresentam nesse texto, têm como princípio, o objetivo de discutir sobre gestão educacional e corporativa, no sentido de apresentar alguns pontos e contrapontos, na minha humilde visão. Para tal, trago uma breve apresentação da Pedagogia e do pedagogo no intuito de entendermos a formação e o trabalho desse profissional da educação. Essa breve apresentação, pode justificar algumas de minhas inquietações, visto que atuei e continuo atuando como professora, gestora, pesquisadora e extensionista, em espaços como Educação Básica, Ensino Superior, Segurança Pública e Presídios, Empresa Comercial de Bebidas, Time de Futebol de Base, Assessora de Projetos Agrários, Escola de Modelo e Cinema e outros.

Considerando minhas pesquisas realizadas nas últimas décadas no campo da educação, ousei escrever os tópicos que abordam a gestão educacional, a gestão escolar, a gestão corporativa, a gestão democrática, a gestão participativa, a gestão estratégica, a gestão do conhecimento, a gestão do tempo, a gestão de crises e a gestão avaliativa. Enfim, nomenclaturas de gestão que por vezes são similares, por vezes divergentes, por vezes unívocas. Para embasar a escrita, considerei obras de Libâneo, Luck, Chiavenato e Kochhann para as analogias dos pontos e contrapontos. Contudo, considerei outros autores para complementar o diálogo.

A mente de um pesquisador é feita de começos e nunca de fim. Para mim todo fim é um começo. Por isso, trago (talvez) um começo, fazendo uma ousada analogia entre escolas e empresas, no movimento do processo de gestão educacional e gestão corporativa. Será que escolas são tão diferentes

de empresas e vice-versa, a tal ponto que temos que tratá-las como opostas? De maneira ousada podemos fazer uma analogia entre escolas e empresas, em vários setores e ações.

As escolas e as empresas têm um mantenedor, o qual pode ser o gestor ou contratar um gestor. As escolas e as empresas podem ser públicas ou privadas, e isso implica em quem será seu mantenedor. É possível discutirmos o que cabe ao mantenedor e com quais intenções o mesmo realiza suas ações. *A priori* é manter financeiramente a escola ou a empresa e alcançando seus objetivos ou finalidades. Estes podem ser variados, incluindo lucratividade, seja em escola ou empresa privada. No caso de uma escola ou empresa pública a lucratividade não é representada por dinheiro, mas por outros objetivos.

*A priori* o papel do gestor se configura pelo pensamento macro para o micro, visando alcançar os objetivos ou finalidades planejadas para escola ou empresa, estando à frente das discussões e ações que o grupo de professores ou colaboradores efetivarem, se for de uma gestão democrática e participativa. As escolas e as empresas para efetivação do que foi planejado, necessita de professores ou colaboradores para o desenvolvimento das ações planejadas independente de ser pública ou privada.

Tanto as escolas quanto às empresas, oferecem um serviço. No caso das escolas oferecem o serviço do processo de ensino e aprendizagem. No caso das empresas oferecem bens de serviços variados, dependendo do ramo da empresa. As escolas e as empresas para a sua sobrevivência, independente se públicas ou privadas, necessitam do público para adquirirem o produto ofertado. Assim, é necessário que se tenham alunos

e clientes. Convém lembrar que, os alunos são clientes. Ademais, é importante cuidar das crises.

Tanto em escolas quanto em empresas, é necessário um processo avaliativo, de todo o processo e de todos os envolvidos, no sentido de verificar os acertos e as falhas para um realinhamento das ações. Muitas vezes de maneira equivocada são realizadas as avaliações. É preciso compreender que tipo de avaliação cabe em cada instituição, em cada momento, do público avaliado e, principalmente o objetivo que se quer alcançar com determinada avaliação.

O sucesso de uma escola e de uma empresa vai muito além de mera formalidade avaliativa ou de apresentação do produto. Por isso, é importante que os gestores percebam e acompanhem todo o movimento ao longo do processo, para que possam intervir de maneira assertiva. Quando abordamos o intervir de maneira assertiva no processo, estamos nos referindo não somente a corrigir equívocos, mas também de apresentar a todos os acertos e alcance dos objetivos, valorizando todos que estão envolvidos no processo e, principalmente evitando crises. Muitas vezes invisibilizamos pessoas que são importantes para o desenvolvimento do processo em escolas ou empresas. Essas pessoas invisíveis são tão importantes quanto todas as outras, pois são responsáveis por manter o ambiente limpo, organizado e seguro.

Nesse ínterim, pensamos que quanto mais a gestão for democrática, participativa e estratégica, visando a qualidade de vida de todos os envolvidos, maior são as chances de alcançar os objetivos ou finalidade não somente das escolas ou empresas, mas dos partícipes do processo. Porém, nessa caminhada surgem muitos pontos e contrapontos. Então, caminhemos!





## PREFÁCIO

É um prazer e uma honra prefaciá esta obra de Andréa Kochhann, enorme professora da Universidade Estadual de Goiás, com quem tenho convivido ultimamente de maneira muito elegante e profícua. Ela, pedagoga 100%, defende a pedagogia. Vou tentar contribuir nesta defesa, não sendo pedagogo. O BID organizou um estudo sobre a formação do pedagogo (ou professor) (2018), sob a ótica soturna de que o professor perdeu prestígio e é preciso recuperar. Começa com o achado do PISA: ao aplicar o questionário de aprendizagem ao(à) adolescente de 15 anos, pergunta-se, depois, se gostaria de ser professor(a). Só 5%! A cifra sugere que não se trata de profissão recomendável. No entanto, levantando dados sobre os cursos oferecidos na universidade latino-americana, acham-se 20% das matrículas em cursos de educação (ou assemelhados), ou seja, 4 vezes a mais da cifra que expressava a preferência muito débil dos adolescentes (ou “despreferência”).

De fato, neste campo da formação universitária pululam grandes contradições. De um lado, a profissão professor está

um tanto à deriva, em grande parte pela desvalorização financeira e social (professor deveria ser a prova primeira de que educação vale a pena – aparentemente funciona pelo avesso!), mas, doutro, também porque os desafios da escola, sendo tão agônicos e tão desafiadores, podem atemorizar o candidato. Ao fim, mais gente do que o esperado conclui alguma “pedagogia”, mas, como alega o estudo do BID ironicamente, na acomodação do “**refúgio**”: um curso que acolhe a quem quer um diploma facilitado, encurtado, feito à noite e remotamente, em qualquer faculdade do fim do mundo, com garantia de concluir. A muitos que querem ter um diploma superior não importa sua procedência: pode ser de pedagogia! Embora esta ideia possa deter algo que interessa à Autora, no pedagogo multiprofissional, visivelmente, no estudo, predomina o sarcasmo.

No entanto, se olharmos para o desempenho dos estudantes, segundo o Ideb, o melhor está nos Anos Iniciais (início do Ensino Fundamental), que é do **pedagogo**: este é o melhor professor na escola, de longe. Focando escola pública, o Ideb de 2021 para o Brasil, foi de 51% em língua portuguesa e de 37% em matemática, nos Anos Iniciais. As duas cifras, são, convenhamos, miseráveis: só metade aprendeu bem língua portuguesa, e em matemática pouco mais de um terço. Acresce a isto que matemática ficou 14 pp atrás, um vacilo do pedagogo que facilmente não gosta de matemática. No entanto, nos Anos Finais, quando entra o licenciado, o desempenho foi de 35% em língua portuguesa e de 15% em matemática: nesta perde-se mais da metade; em língua portuguesa, 16 pp. Embora o licenciado, em geral, se queixe de que recebe um aluno

despreparado, sobretudo em matemática (em parte, pode ter razão), não recupera; antes, afunda. Matemática é um suplício, já nos Anos Iniciais o desempenho foi de meros 37%; 15% nos Anos Finais é cifra totalmente inaceitável, absurda. No Ensino Médio, o desempenho em língua portuguesa ficou em 31% e de matemática virou resíduo: 5%. A distância entre as duas disciplinas (de 26 pp) é desconcertante, porquanto pareceria que, enquanto o linguista ainda acredita, o matemático capitulou (<https://qedu.org.br/brasil/aprendizado>).

Está certo que aclamar o pedagogo sobre os destroços do licenciado nunca será boa ideia. Precisamos dos dois em plena forma. Mas a correlação com a má fama está invertida: pedagogo se desempenha melhor, bem melhor. Licenciatura, aparentemente, é menos adequada que pedagogia, sobretudo a de matemática: com desempenho, no Ensino Médio, assustadoramente residual há décadas, a aula de matemática beira à inutilidade. Mais que reclamar, precisamos arrumar isso: o professor de matemática é, a rigor, uma preciosidade na escola, pois matemática é mais inclusiva que pedagogia, certamente, sobretudo no mundo digital matematizado, ainda que a relação de mercado não seja a mais relevante. A mais relevante é a **formativa**, mas, nisto também, pedagogia e matemática, para além das picardias interpostas ou inventadas, são referências fundantes. Diríamos ao final que a aprendizagem não anda bem na escola pública, e a de matemática está abaixo da de pedagogia. Os campeões do Pisa, hoje, estão na Ásia (China e Singapura; também no Japão e Coreia do Sul), mas, como questionam muitos, é feita a ferro e fogo, truculentamente (Ripley,

2013. Zhao, 2017; 2014). O aspecto formativo não só é relegado; chega a ser desprezado como mania subdesenvolvida.

Focando a pedagogia multiprofissional (interdisciplinar, digamos), a Autora busca revitalizar a proposta do curso e da formação, tendo nisto o reconhecimento de que pedagogia deveria ser o curso-raiz na universidade: por lidar com **aprendizagem**, tem como fito maior o que todos os cursos também deveriam ter: **cuidar da aprendizagem autoral dos alunos**, não só do currículo. Hooks, no eco de Paulo Freire, notabilizou-se – acresce aqui ser negra – em propor uma pedagogia *transgressora* (1994), *crítica* (2009), por conta da necessidade de formação alternativa emancipatória. Sempre se acena com a preocupação de que faltaria ao licenciado “pedagogia”, embora reduzida esta a “saber dar aula”, que tendo a ver como o que há de mais inútil na pedagogia (transmitir conteúdo). Formação é dinâmica que vem de dentro (como aprendizagem) (Dehaene, 2020, Demo, 2018), não vem de aula, embora aula seja *paixão nacional*, uma velharia. Pedagogia – assim gostaria de ver como intrometido no assunto – é a arte de colocar a escola à altura do aluno, servir ao aluno, cuidar do aluno, não palco da performance excitada do professor. Hoje, vamos reconhecer com devida modéstia, exigir “pedagogia” do licenciado é uma temeridade, porque pode facilmente “piorar”.

Pedagogia como rebeldia sugere virar a mesa. Nem mesa tem! Precisamos nos reinventar, por completo, como sugeria Frigotto na “*produtividade da escola improdutiva*” (1989; 2018): qual seria a pedagogia capaz de tornar a frequência escolar útil ao aluno, uma experiência indispensável para poder pensar em

mudar de vida, não para reconhecer seu lugar subalterno na sociedade, enquanto engole conteúdos em geral irrelevantes? A grande maioria dos estudantes da escola pública frequenta a escola em vão: é fraudada sistematicamente, não porque a escola tem má vontade, é pérfida, malandra, mas porque, como parte do sistema neoliberal, tem como função manter o *status quo*. A proposta da Autora é atualíssima: tudo precisa mudar; um lugar bom para começar é pela própria pedagogia. Grande ideia.

O mundo muda; a educação menos, ou quase não, ou é resistência! A Inteligência Artificial sugere que ensino vai ser da máquina: se for só para repassar conteúdo, a máquina é muito melhor! (Suleyman, 2024). É melhor conversar animadamente com o chatGPT, do que viajar para escutar uma aula reproduzida. Mas o professor persiste importante, se for para **cuidar da autoria do aluno**, que a máquina não faz, por não ser sujeito intersubjetivo, político, não saber o que faz. Falta-lhe a semântica dos sentidos diversos, ambíguos, dialéticos, políticos. Não é formativa. Pedagogia precisa ser formativa. Isto demanda reinventar a pedagogia, não mais como ensino (euramericano colonizador), mas como direito de aprender como sujeito. Andréa é milagreira? É! Vamos ver...

Dr. Pedro Demo  
(Brasília, UnB, setembro de 2024).

## REFERÊNCIAS

BID - ELACQUA, G., HINCAPIÉ, D., VEGAS E., ALFONSO, M. 2018. Profissão Professor na América Latina – Por que a docência perdeu prestígio e como recuperá-lo? BID, N.Y. <https://publications.iadb.org/handle/11319/8953>

DEHAENE, S. 2020. How we Learn: Why brains learn better than any machine... for Now. Penguin Books.

DEMO, P. 2018. Atividades de aprendizagem – Sair da mania do Ensino para comprometer-se com a aprendizagem do estudante. SED/Gov. MS, Campo Grande - <https://drive.google.com/file/d/1FKskDCxNB422PVhrjrDjD48S4cjsb77-/view>

FRIGOTTO, G. 1989. A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista. Cortez, São Paulo.

FRIGOTTO, G. 2018. A produtividade da escola improdutiva 30 anos depois: regressão social e hegemonia às avessas. Revista Trabalho Necessário, 13(20):206-233 - [https://www.researchgate.net/publication/326050438\\_A\\_PRODUTIVIDADE\\_DA\\_ESCOLA\\_IMPRODUTIVA\\_30\\_ANOS\\_DEPOIS\\_REGRESSAO\\_SOCIAL\\_E\\_HEGEMONIA\\_AS\\_AVESSAS](https://www.researchgate.net/publication/326050438_A_PRODUTIVIDADE_DA_ESCOLA_IMPRODUTIVA_30_ANOS_DEPOIS_REGRESSAO_SOCIAL_E_HEGEMONIA_AS_AVESSAS)

HOOKS, B. 1994. Teaching to Transgress – Education as the practice of freedom. Routledge, New York.

HOOKS, B. 2009. Teaching Critical Thinking: Practical wisdom. T & F Books, London.

RIPLEY, A. 2013. The Smartest Kids in the World: And How They Got That Way. Simon & Schuster, N.Y.

SULEYMAN, M. 2024. A próxima onda: tecnologia, poder e o maior dilema do século 21. Record.

ZHAO, Y. 2014. Who is afraid of the big bad dragon: Why China has the best (and the worst) education system in the world. Jossey-Bass, San Francisco.

ZHAO, Y. 2017. Fatal attraction: Why the West must stop copying China's flawed education system. *New Internationalist* 505:24-25.





**Quais  
aproximações e  
distanciamentos  
entre gestão  
corporativa e  
gestão  
educacional?**





## **CONTEXTUALIZANDO A ESCRITA AUDACIOSA pontos e contrapontos**

A pesquisa para contextualizar a escrita, ocorreu no dia 28/08/2024, e foi na modalidade Estado da Arte na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, com os descritores “GESTÃO CORPORATIVA” e “GESTÃO EDUCACIONAL”, separados e também com o uso do AND e OR, delimitado entre os anos de 2019 à 2023.

Com a terminologia “GESTÃO CORPORATIVA” não foram encontrados nenhum trabalho na área de Educação e encontrados 4 trabalhos de mestrado acadêmicos, na área de Ciências Sociais Aplicadas, sendo que 1 não estava disponível para baixar, conforme Quadro 01.

## Quadro 01 – Gestão corporativa

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>SÍNTESE</b>
Empresas, responsabilidade social empresarial e direitos humanos: paradigma de gestão corporativa para o século XXI diante dos princípios orientadores da ONU	Andreia Maria Santiago	Abordou sobre a gestão das atividades desempenhadas pelas empresas geram impactos nas searas econômica, ambiental e social, de modo que podem, eventualmente, ferir direitos humanos.
A norma e a forma: legislações aplicadas à inserção urbana, espaços livres e áreas de uso comum, em empreendimentos do Programa Minha Casa Minha Vida - faixa 1, Salvador/Bahia (2009-2018)	Débora Marques da Silva Araújo	Analisou a inserção urbana, dos espaços livres e das áreas de uso comum em empreendimentos provenientes de duas modalidades distintas do PMCMV.
Práticas ESG no setor metal mecânico: um estudo na unidade industrial da John Deere de Horizontina – RS	Maria Eduarda Ludwig Pinto	A partir de uma pesquisa na John Deere, discute que a ESG – Environmental, Social, Governance ou Governança ambiental, social e corporativa, prima por adoção de critérios ambientais, sociais e de governança nas organizações e tem se disseminado cada vez mais no âmbito corporativo e acadêmico.

Fonte: CAPES (2024)

Dos 3 trabalhos analisados, partindo do resumo, é possível dizer que um se referia ao setor mecânico com o uso de governança ambiental, social e corporativa, o outro responsabilidade social e direitos humanos e o outro legislações e inserção urbana. A consideração alcançada é que os trabalhos caminham isolados em si, sem relação com questões educacionais diretas, focadas em empresas. Contudo, salienta-se que a questão da governança e direitos humanos se alinham ao campo educacional, bem como gestão que geram impactos sociais e ambientais, fomentando uma certa relação entre gestão corporativa e educacional.

Com a terminologia “GESTÃO EDUCACIONAL”, entre o período delimitado, foram encontrados 332 trabalhos, sendo 247 de mestrado e 85 de doutorado, sendo 324 na área de Educação e 8 de Ciências Sociais Aplicadas. A partir da análise dos títulos dos 332 trabalhos, considerando que os mesmos deveriam induzir uma relação da gestão com outros ambientes ou perspectivas não escolares, chegou-se ao quantitativo de 12 trabalhos, conforme Quadro 02.

Quadro 02 – Gestão educacional

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>SÍNTESE</b>
Avaliação estrutural sistêmica aplicada a aprendizagem organizacional no serviço nacional de aprendizagem comercial/ Fortaleza	Blússia Tétis Brito Batista	Avaliação do SENAC epos Modelo de Aprendizagem Organizacional de Peter Senge (1990), Modelo de Aprendizagem Organizacional de Cris Argyris e Schön (1996), Modelo de Avaliação Estrutural Sistêmica de Lima (2008) e Modelo de Avaliação de Kirkpatrick (1976).

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>SÍNTESE</b>
Discurso sobre gestão escolar democrática no Brasil (1980-1990)	Mônica Gomes de Carvalho	Aborda a questão da administração escolar e da gestão democrática como movimentos divergentes.
A gestão como gesto: possíveis rotas para o sensível na gestão educacional	Francine Nazário da Silva	Discute o gesto da gestão influenciada pela sensibilidade de olhar para tudo ao seu redor, sem vendas burocráticas e das amarras setoriais.
A gestão educacional: entre a democracia e a barbárie	Lucas de Vasconcelos Soares	Pelo Estado da Arte apresenta que a gestão permanece sob com condutas autoritárias e regulatórias, com práticas clientelistas de acesso ao cargo, ampla interferência governamental, enfraquecimento da participação, ausência de autonomia, relações conflituosas, impedindo a gestão democrática.
A construção do perfil do gestor educacional em La Salle	Ana Marli Hoernig	Discute que a gestão educacional seguindo La Salle é pautada nos princípios da sustentabilidade financeira e social, da gestão compartilhada, da formação integral e integradora e pela constante inovação e empreendedorismo focado em resultados, pela análise de Bardin.
Por uma cartografia da política e gestão educacional no Brasil	Paulo Henrique Costa Nascimento	Valendo-se da Cartografia esquizoanalítica de Gilles Deleuze e Félix Guattari, mapeou as produções quanto a Política e Gestão Educacional, percebendo a influência burocrática do Estado, culminado em pouco avanço na qualidade educacional e manutenção do modo de produção capitalista.

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>SÍNTESE</b>
Universidades corporativas: modelo de avaliação do perfil institucional em organizações instaladas na região metropolitana de Fortaleza (CE)	Ilana Maria de Oliveira Maciel	Ferramentas avaliativas utilizadas pelas organizações atuantes no mercado corporativo, contribuindo para a formação, qualificação e aperfeiçoamento do quadro funcional e demais stakeholders, em suas Universidades Corporativas nos segmentos: indústria, serviços e comércio, pela Teoria de Estruturação Sistêmica de Lima (2008).
O modelo de gestão do empresariado para a educação básica brasileira: embates entre excelência e qualidade social?	Sonayra da Silva Medeiros Macêdo	Aborda a atuação da gestão no setor educacional privado, sendo protagonistas em marcos regulatórios, impondo configurações à gestão educacional que os favoreça.
O jovem em conflito com a lei e a execução da medida socioeducativa em meio aberto: tensões e perspectivas	Juliana Maria Lucas Duarte Eigenheer	Estuda a questão dos jovens infratores e a possibilidade da criação de um projeto de vida, como um movimento de gestão.
Trabalho colaborativo na área da educação e saúde em municípios do interior do estado de São Paulo: análise dos planos municipais de educação (PME)	Lívia Helena de Freitas	Discute a relação da educação com o PAEE (Público-alvo da educação especial) em atendimento na área da saúde.
Gestão do conhecimento e gestão editorial: qualificadores da avaliação de periódicos da área de educação	José Anderson Santos Cruz	Aborda que a Gestão do Conhecimento é aplicável como alternativa para uma gestão estratégica, aplicada ao processo editorial, desde que suas estratégias possam ser indicadas como indicadores de melhoria para as revistas científicas brasileiras de Educação.
Qualis periódicos: de avaliador da produção docente a indutor de práticas editoriais	Laís Zaccaro Sene	Analisou como a Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior – foi passando por diversas transformações, incluindo mudanças de critérios qualitativos nos últimos anos.

Fonte: CAPES (2024)

Pela análise dos 12 trabalhos, partindo do resumo, percebeu-se que as discussões abordam a questão da sensibilidade dos gestores para o processo, o paradigma da administração escolar e da gestão democrática, a relação da educação com a saúde, gestão de projetos de vida para jovens infratores, ferramentas de avaliação de gestão em formação para indústria, serviços e comércio, a questão da gestão de periódicos e seu processo avaliativo. Destacou-se entre os trabalhos a preocupação com a necessidade de uma gestão democrática, que avalia o processo de forma sensível e realça a avaliação de Lima (2008). Ademais demonstra que a gestão corporativa e a educacional podem estar alinhadas.

Com as terminologias adicionadas de AND e OR não foram encontrados nenhum trabalho, o que denota que a transversalidade e o diálogo entre os termos não tem ocorrido, pelo menos de forma anunciada e explícita, que favorece seu achado. Isso implica dizer que, não se é possível o diálogo entre a gestão educacional e corporativa ou, que a discussão é inédita. Ousamos dizer que é inédita, considerando as questões epistemológicas que o paradigma cartesiano anuncia, no qual questões distintas não podem ser discutidas em suas aproximações. Contudo, as questões vistas como distintas podem ter aproximações, em maior ou menor grau, desde que haja o desvelar das mesmas.

Para esse desvelar e dismantelamento de paradigmas fixos e determinantes, é necessário o primeiro passo – trazer à tona a discussão. Não cabe a nós dizer o que é certo ou errado. Cabe a nós questionar, apresentar, expressar, analisar e,

principalmente, inculcar. Um paradigma não se quebra de um dia para o outro. Um paradigma novo sempre surge de um já existente. Destarte, a caminhada de um pesquisador é de investigar e chegar às considerações, as quais estão em movimento, não significando certezas, mas achados, os quais podem ser contestados.

Com esse panorama digo que surgiram alguns pontos e contrapontos: 1. Estudos corporativos não podem ser efetivados na educação? 2. Os pesquisadores da área corporativa não se percebem no movimento educacional? 3. Por que não discutir gestão educacional no meio corporativo e gestão corporativa no meio educacional? 4. Quebrar paradigmas é necessário ou ilusão de pesquisador? Por que uma pedagoga está questionando essa temática? Porque o paradigma de que ser pedagogo é ser professora de crianças, a instiga.



**A Pedagogia e o  
pedagogo seriam  
alicerces para o  
desenvolvimento  
da gestão  
educacional e  
corporativa?**





## **A PEDAGOGIA E O PEDAGOGO: pontos e contrapontos**

A Pedagogia enquanto ciência aplicada na prática educativa, evidencia o papel epistemológico, que estuda as diversas manifestações do fenômeno educativo, que se efetiva no processo ensino e aprendizagem. Discutir sobre o trabalho/fazer pedagógico em relação ao curso de Pedagogia e quais áreas que o pedagogo pode atuar, demanda analisar a Resolução CNE/CP n. 01/2006 (Brasil, 2006).

Pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela não se refere apenas às práticas escolares, mas a um imenso conjunto de outras práticas (Libâneo, 2001, p. 6).

Ainda segundo a Resolução CNE/CP n. 01/2006, no Art. 5º o pedagogo deve ser formado para “XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e

avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares;” (Brasil, 2006), denotando que o pedagogo precisa dominar o saber e fazer pedagógico de projetos e programas, portanto, o trabalho pedagógico.

No tocante a formação, defendemos que o pedagogo precisa ser formado para o trabalho/fazer pedagógico em várias outras áreas, tais sejam: empresas de todos os seguimentos, hospitais sejam públicos ou privados, presídios e espaços da segurança pública, espaços assistenciais de todas as ordens, espaços agrários como sindicatos e associações, editoras, entre outros *loci*. Visto que, pela Resolução CNE/CP n. 01 de 2006, o pedagogo é o profissional formado em graduação para atuar com a gestão tanto de espaços escolares como não escolares, ou seja, gestão educacional e corporativa, pelo trabalho pedagógico.

Libâneo (2001) apresenta que o trabalho pedagógico ou a prática pedagógica do profissional formado em Pedagogia pode ocorrer em variados espaços.

Há práticas pedagógicas nos jornais, nas rádios, na produção de material informativo, tais como livros didáticos e paradidáticos, enciclopédias, guias de turismo, mapas, vídeos, revistas; na criação e elaboração de jogos, brinquedos; nas empresas, há atividades de supervisão do trabalho, orientação de estagiários, formação profissional em serviço. Há uma prática pedagógica nas academias de educação física, nos consultórios clínicos. Na esfera dos serviços públicos estatais, são disseminadas várias práticas pedagógicas de assistentes sociais, agentes de saúde, agentes de promoção social nas comunidades etc. São práticas tipicamente pedagógicas (Libâneo, 2001, p. 4).

Nesse ínterim, Brzezinski (2011) traz à tona a questão da identidade do pedagogo se pautar na docência, cuja é a base de sua formação, mediante a legislação.

[...] o curso de Pedagogia forma o pedagogo com identidade *unitas multiplex*, de maneira que o profissional da pedagogia é formado para atuar na docência, para desenvolver outras atividades do trabalho docente, representadas amplamente pela denominação gestão educacional, para atuar na organização de sistemas, unidades e projetos educacionais em espaços escolares e não-escolares e para produzir conhecimentos como pesquisador (Brzezinski *apud* Kochhann, 2021a, p. 51).

Consoante, a atuação do profissional pedagogo quer nos espaços escolares ou não escolares, implica espaços corporativos, que remete uma análise mais profunda sobre sua formação na relação profissional e da compreensão da atividade pedagógica, que aqui chamamos de trabalho/fazer pedagógico. O trabalho/fazer pedagógico perpassa por domínio teórico-prático de gestão de pessoas, conteúdo e espaço, de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação. Esse trabalho/fazer pedagógico se dá pelo olhar, escuta e análise teórica (Kochhann, 2021a).

Dessarte, o trabalho pedagógico, atuação eminente do pedagogo não tem um padrão, uma receita, uma regra ou um modelo, mas se constitui por elementos como avaliação, planejamento, realinhamento, acompanhamento e outras que caracterizam a gestão, que pode ser educacional ou corporativa.

Como realizar esses elementos, vai depender do espaço, tempo e cultura dos envolvidos.

Com esse contexto, o pedagogo tem o papel de buscar estimular o conhecimento do indivíduo em todos os aspectos e em todos os lugares sociais. Atuando inclusive, com a gestão de pessoas e espaços, elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de projetos, processos e serviços. Além da formação e qualificação de modo em geral e, pesquisa e produção acadêmico-científica. Isso tudo faz parte da gestão.

Gestão é organização. Gestão é planejamento. Gestão é identificar problemas ou falhas. Gestão é estratégia. Gestão é pensar sobre o que fazer. Gestão é criar objetivos para serem alcançados. Gestão é escolher metodologias e estratégias de ação. Gestão é avaliar o que se fez. Gestão é realinhar ações. Gestão é administrar. Gestão é gerenciar. Gestão é cuidar. Gestão é negociar. Gestão é individual ou coletiva. Dessa forma, inferimos que a gestão pode ser considerada um conjunto de práticas, as quais primam por viabilizar que uma empresa ou corporação alcance seus objetivos, com a maior qualidade possível, se tornando essencial na conquista e sucesso dos negócios (Kochhann, 2023, p. 157).

Com esse contexto trago Luck *et al* (1998) com uma análise que submete a gestão, ao olhar e escuta sensível de cada atividade que se realiza e, que cada perspectiva precisa ser compreendida para ser melhorada ou valorizada.

Um dia, enquanto caminhava pelos arredores de uma nova construção, Michelangelo aproximou-se de dois artesãos. Ele se dirigiu ao primeiro e perguntou-lhe o que estava fazendo. – “Senhor, eu estou quebrando estas pedras”, foi a resposta. Então, perguntou a mesma coisa ao segundo. A resposta desta vez foi: “Eu sou parte de um grupo de trabalhadores e artesãos que está construindo uma catedral”. A tarefa era a mesma, mas a perspectiva, bem diferente. Da segunda, por certo, resulta a possibilidade de sucesso de qualquer empreendimento (Luck *et al.*, 1998, p. 40).

Nesse movimento, a gestão com olhar e escuta sensível e racional (Kochhann, 2021a) se torna importante e, é típica do pedagogo e isso faz acontecer uma assertiva gestão, acompanhada de avaliação de todo processo.

Falar em boa gestão de projetos ou gestão assertiva pode parecer ilusão ou utopia. O sentido de ser bom ou assertivo é variado e depende do prisma que se analisa. Um bom ou assertivo gestor aos olhos do empresário tem um sentido. O bom ou assertivo gestor aos olhos dos colaboradores pode ter outro sentido. Contudo, uma das questões que se pode citar como boa ou assertiva gestão é o equilíbrio e bom senso das ações do gestor. Não se é possível medir bom senso. É possível sentir bom senso, a partir do olhar e da escuta sensível e racional (Kochhann, 2023, p. 158).

Com esse cenário, acredito que seja possível defender que a gestão educacional e corporativa pode favorecer. Mas,

antes disso, quero esclarecer que meus pensamentos e proposições teórico-práticas são em uma perspectiva sociocrítica, que se apresenta em oposição a perspectiva neoliberal. Destarte, como pedagoga, defendo que toda ação, prime pela humanização, crítica, emancipação e transformação da realidade dos envolvidos. Por isso, ao abordar a temática da gestão educacional e corporativa, não significa que defendo a formação e o trabalho voltado para o mercado neoliberal.

Não defendo a formação para competências em seu sentido técnico e pragmático. Defendo a formação do pedagogo crítico que com aportes teórico-práticos conseguirá desenvolver o trabalho/fazer pedagógico em qualquer espaço que for atuar. Temo o uso da palavra competências enquanto bom realizar de tarefas técnicas. O pedagogo é um crítico do campo educacional, por meio do trabalho/fazer pedagógico, tendo a docência como base de sua formação (Kochhann, 2021a, p. 49).

Como reverberações de minha escrita, creio ser necessário pensar no perfil do gestor, que pode se constituir por uma pessoa com liderança (Luck *et al*, 1998), que tem visão do todo para as partes, criativo e crítico, argumentativo, centrado no todo e nas partes, descentralizador das atividades, precavido e pró-ativo, cuidadoso e arrojado, estratégico e visionário, conhecedor e formador, entre outras.

Trago como contrapontos... uma escola ou uma universidade pode ser pública ou privada. Sendo privada, será que suas finalidades são apenas educativas ou são lucrativas? Uma

corporação pode ser empresarial, assistencialista ou pública. Sendo assim, uma corporação sempre visará o lucro ou pode visar a qualidade de vida? Quando usamos o termo instituição, estamos nos referindo a instituição pública ou privada? Quando usamos o termo organização ou gestão organizacional estamos nos referindo a algo público ou privado? Percebam que as nomenclaturas fomentam uma análise mais fecunda.

Continuamos nos pontos e contrapontos... uma escola, uma faculdade, uma universidade, um supermercado, um posto de gasolina, um espaço agrário, um espaço assistencial, uma ONG, um presídio, uma editora, um time de futebol, uma agência de cinema e moda, a área política, enfim... sejam públicas ou privadas, têm seres humanos em relacionamentos, com culturas diversas e inseridos em um ambiente, cada um com um objetivo ou finalidade. Eis, que se torna importante a gestão. Qual gestão? Quem além do pedagogo é o profissional mais indicado para a gestão? Depende das finalidades de cada espaço.



**A gestão educacional  
e escolar tem  
objetivos e  
finalidades apenas  
para o processo  
de ensino e  
aprendizagem?**





## **GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR: pontos e contrapontos**

Libâneo (2023) discute que práticas de organização e gestão têm relação direta com finalidades educativas. O autor discute voltado para finalidades educativas escolares, mas sua discussão, na minha humilde interpretação, pode ser levada para qualquer espaço, visto que a educação é um processo humano e acontece em qualquer espaço e tempo.

Essas práticas manifestam-se desde a qualidade do ambiente social instituído no cotidiano escolar, na concepção de organização escolar, na estrutura de funcionamento, nos processos de tomada de decisões, até nas formas de relacionamento entre as pessoas e nas práticas mais rotineiras como a entrada dos alunos na sala de aula, os modos de lidar com problemas de disciplina, o recreio, a distribuição da merenda, a higiene dos banheiros, a limpeza etc. Todas essas práticas vinculam-se a finalidades educativas, adquirindo um forte sentido educativo e de aprendizagem (Libâneo, 2023, p. 84).

Trazemos a discussão de Libâneo (2023) quando alega que uma escola para ser bem organizada e gerida precisa criar e assegurar condições de ordem organizacional, operacional e pedagógico-didática, visando o crescimento com qualidade do desempenho tanto de professores quanto de alunos, de forma que o professor alcance sucesso no ensino e os alunos alcancem sucesso na aprendizagem e ambos no desenvolvimento humano.

No atrevimento de uma analogia, vamos reportar à organizações e alegar que uma instituição corporativa para ser bem organizada e gerida precisa criar e assegurar condições de ordem organizacional, operacional e pedagógico-didática, visando o crescimento com qualidade do desempenho tanto de seus colaboradores quanto de seus clientes, de forma que as finalidades de ambos possam ser alcançadas, bem como seu crescimento no desenvolvimento humano. É preciso entender que toda organização, seja escolar ou corporativa, têm finalidades educativas. Não podemos eximir que a depender da corporação tem finalidades educativas e financeiras. Mas, isso não significa que não tem finalidade de bem estar humano ou que pelo menos, deveria ter. Cada um nesse movimento tem uma finalidade. O empresário o lucro. O colaborador o emprego. O cliente o produto. A questão está em como cada finalidade é alcançada.

Libâneo (2023) traz o pensamento de Luck *et al* (1998) quanto as características organizacionais de uma escola e estas podem ser transpostas para qualquer instituição corporativa.

- a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente do diretor;
- as práticas de gestão participativa;
- o ambiente da escola;
- a existência de condições necessárias para o ensino e a aprendizagem;
- a cultura organizacional instituinte;
- o relacionamento entre os membros da escola; e
- oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre os professores (Luck *et al.*, 1998, p. 24).

Libâneo (2023) apresenta que para os objetivos e as finalidades serem alcançadas pelas escolas, é necessário planejar, organizar, coordenar e avaliar. Essas ações se pautam no modelo de gestão, que pode ser centralizada, autoritária, democrática, colegiada, participativa ou outras. E, para tal, se torna importante o trabalho do gestor. O autor discute considerando a gestão de uma escola, mas em uma leitura com o olhar para outros espaços, é possível alegar semelhanças.

A gestão refere-se, especificamente, à coordenação do trabalho das pessoas para que as coisas funcionem, pois são as pessoas que fazem as coisas funcionarem. A gestão refere-se aos meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, a distribuição de tarefas, o processo de tomada de decisões, as condições e os modos pelos quais as decisões são postas em prática, visando atingir os objetivos. Postos os objetivos, apontada a direção das ações da equipe de trabalho, trata-se de coordenar o trabalho das pessoas para que tudo aconteça como o esperado, conforme o planejado e de acordo com o pretendido (Libâneo, 2023, p. 90).

Continuamos em analogia com Libâneo (2023) quanto a dizer que as crianças, na escola, aprendem considerando sua prática social na qual ela está inserida, sendo cultural e familiar, e que a forma de organização e gestão da escola, quanto ao processo de ensino/professor e aprendizagem/aluno precisa estar alinhado com as questões sociais. Nessa analogia, podemos alinhar com as demais instituições ou corporações, pois o colaborador não se desvincula de suas questões sociais ao adentrar na instituição. Continua sendo um ser histórico e socialmente situado. Assim, o gestor corporativo precisa considerar as questões sociais que envolvem seus colaboradores, para alcançar as finalidades de sua atividade.

A principal razão é de que há uma relação entre os contextos sociais, culturais, institucionais e o desenvolvimento humano e a aprendizagem das pessoas. As práticas institucionais e as práticas pedagógicas proveem as condições motivacionais e as condições intelectuais dos processos de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos (Libâneo, 2023, p. 95).

Nesse ínterim, o autor apresenta que a gestão precisa “criar e manter formas de organização e gestão que assegurem as melhores condições para promover à aprendizagem e o desenvolvimento de professores e alunos” (Libâneo, 2023, p. 92). Apesar do autor abordar a questão escolar, a minha interpretação, leva meu olhar para outros espaços. Principalmente, quando o autor apresenta que não somente a gestão das escolas precisam considerar a cultura dos seus envolvidos.

Numa organização, a carga cultural trazida pelas pessoas contribui para que seja definida a cultura dessa organização. Isso significa que as organizações – a escola, a família, a empresa, o hospital, a prisão etc. – vão formando uma cultura própria, de modo que os valores, as crenças, os modos de agir das pessoas, a sua subjetividade, constituem-se elementos essenciais para compreender sua dinâmica interna (Libâneo, 2023, p. 96).

Com esse cenário, o autor defende que o gestor precisa conhecer a realidade/cultura das pessoas que trabalham em sua equipe, saber de seus motivos, objetivos e finalidades em estar na equipe, para que todos possam desenvolver suas atividades de forma assertiva, considerando também as condições concretas para a realização das atividades. Eis, que surgem alguns pontos ou contrapontos.

Entre alguns pontos e contrapontos questiono: 1. As finalidades educativas são somente das escolas? 2. A cultura influencia somente nas práticas escolares? 3. Como um gestor pode conhecer a cultura dos envolvidos? 4. Qual a gestão mais assertiva para o alcance dos objetivos ou finalidades? 5. Compete ao gestor ações visando qualidade de vida? Depende das finalidades de cada gestor e espaço.



**Como a gestão  
corporativa e  
qualidade de vida se  
entrecruzam dentro  
das organizações?**





## **GESTÃO CORPORATIVA E QUALIDADE DE VIDA: pontos e contrapontos**

Chiavenato (2014) ao contrário de Libâneo (2023) discute a gestão em uma visão mais corporativa, em um sentido empresarial, alegando que existem variadas formas de gestão. Da mesma forma que percebo Libâneo (2023), percebo Chiavenato (2014). Para mim as discussões de Chiavenato (2014) podem ser relacionadas com o espaço escolar e não somente empresarial. O autor aborda a gestão de recursos humanos nas empresas e apresenta que houve avanços nas últimas décadas, passando de antigo recursos humanos com um trabalho burocrático, para gestão de pessoas com colaboração e chegando a gestão de talentos humanos com participação ativa e pró-ativa. Esse movimento também pode ser relacionado à gestão de escolas.

Chiavenato (2014) defende que as pessoas não podem ser vistas como recursos que ofertam mão de obra, mas como colaboradoras ou parceiras das empresas que ofertam inteligência

e talento. Isso também compete às escolas. Aqui questiono se a inteligência está no sentido crítico e emancipado e, também se o talento está no sentido de conhecimento teórico-prático? Ou se seria apenas uma mudança de nomenclatura para uma continuidade do tratamento burocrático e técnico por parte do gestor? Eis, alguns pontos ou contrapontos.

Chiavenato (2014) discute que as empresas precisam considerar que existem objetivos ou finalidades distintas que envolve a empresa e seus funcionários. O Quadro 3 ilustra a distinção dos objetivos das organizações com os individuais.

Quadro 3 – Objetivos organizacionais e individuais

<b>Objetivos organizacionais</b>	<b>Objetivos individuais</b>
Sustentabilidade	Melhores salários e ganhos
Crescimento sustentável	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação e respeito
Maior participação no mercado	Oportunidade de crescimento
Novos mercados	Liberdade para trabalhar
Conquista de novos clients	Liderança liberal
Competitividade	Orgulho da organização
Imagem e reputação no mercado	

Fonte: Chiavenato (2014, p. 07)

De certa forma os objetivos apresentados por Chiavenato (2014) podem ser considerados semelhantes com a discussão de Libâneo (2023) no tocante a cada pessoa ou instituição ter seus objetivos ou finalidades, alicerçados em uma cultura. É perceptível que os objetivos das organizações se pautam na competitividade, produtividade e lucratividade, cercado de outros. Contrapondo a esses objetivos, os individuais primam por estabilidade, oportunidade e qualidade de vida no trabalho, cercado de outros. Minha defesa é que a gestão pedagógica ou corporativa, foque em primeira instância nos objetivos individuais de seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais.

Ademais, o que é possível dizer por uma análise global que todos querem qualidade de vida. Alguns por ganharem muito dinheiro com os lucros da empresa, enquanto outros por ganharem bons salários e benefícios para sustentar com dignidade sua família. Essas questões não perpassam somente escolas, mas qualquer corporação. Como defendemos a qualidade de vida do ser humano, independente do espaço de trabalho que esteja, julgamos importante que o gestor, educacional ou corporativo, se atenha a elementos que primem pela qualidade de vida do trabalhador em seu labor. Isso, se alinha ao movimento de planejar e avaliar. Inclusive, existem ferramentas que podem ser usadas em qualquer instituição para avaliar a satisfação dos envolvidos.

Chiavenato (2014, p. 12) discute que a QVT – qualidade de vida no trabalho refere-se “aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia

para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis”. A QVT prima pela preocupação com a saúde física e mental dos colaboradores em seu labor.

A qualidade de vida no trabalho para Chiavenato (2014) se alicerça em pontos como: 1. Higiene ocupacional, 2. Ambiente do trabalho, 3. Saúde ocupacional, 4. Medicina ocupacional, 5. Estresse no trabalho e, 6. Segurança no trabalho.

As condições precárias de higiene da instituição apresentadas aos colaboradores ao desenvolver suas atividades, aliadas às condições inadequadas do ambiente com muitos ruídos, calor, umidade e outros podem afetar a saúde física e psicológica dos colaboradores, fomentando adoecimento e o absenteísmo (falta ao trabalho). Para tal, é importante que as organizações se pautem na medicina ocupacional com programas adequados para cada instituição de forma que permita acompanhar seus colaboradores para evitar ou amenizar problemas físicos ou psicológicos.

Lembrando que o estresse no trabalho é o que mais ocorre e prejudica toda o andamento das atividades e assim, alcance dos objetivos ou finalidades da organização e, principalmente os individuais. A depender da forma de gestão e das demais condições, o estresse no trabalho, será de maior ou menor grau e poderá gerar crises. Eis, que a forma de gestão influencia até mesmo no psicológico do ser humano. Consoante a esses aspectos, o colaborador prima pela segurança no trabalho. Esse ponto, também precisa ser considerado em

escolas. É importante que o gestor planeje e efetive programas de segurança no trabalho, como prevenção de ocorrências que coloquem o colaborador em risco.

A QVT é um construto complexo e multidisciplinar que envolve uma constelação de fatores, como: • Satisfação com o trabalho executado. • Possibilidades de futuro na organização. • Reconhecimento pelos resultados alcançados. • Salário percebido. • Benefícios auferidos. • Relacionamento humano na equipe e na organização. • Ambiente psicológico e físico de trabalho. • Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões. • Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente (Chiavenato, 2014, p. 420).

Na minha humilde visão, percebo que a QVT visa analisar o ser humano no espaço em que ocupar e suas relações, considerando o seu grau de satisfação com sua organização, seja pública ou privada, escola ou corporação. As ações de um gestor que se vale da QVT provavelmente serão assertivas.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e, obviamente, a qualidade e a produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT (Chiavenato, 2014, p. 419).

Chiavenato (2014, p. 420) faz uma comparação simples

entre a qualidade do trabalho, ao dizer que se a qualidade do trabalho não ser boa haverá “à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes” e se for elevada haverá “um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico [...]” (Idem, Ibidem).

Eis que surgem pontos ou contrapontos. Os objetivos organizacionais ou individuais são percebíveis nas escolas privadas ou apenas em empresas? A diferença de objetivos entre a organização e o individual pode ser superada? Se prevalecer os objetivos organizacionais como o trabalhador se sentirá? Se prevalecer os objetivos individuais o empresário irá entrar em falência ou crescimento? Os pontos elegidos na qualidade de vida do trabalho servem somente para empresas? Até que ponto um gestor precisa se preocupar com a qualidade de vida no trabalho? Depende das finalidades de cada gestor, do espaço, da organização desse espaço e das relações. Por isso, defendemos uma gestão que envolva todas nas discussões e decisões e, principalmente que o gestor tenha visão de futuro.





**Para quem e em  
que espaço a gestão  
democrática e  
estratégica deve  
existir?**





## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESTRATÉGICA: pontos e contrapontos**

Da mesma forma que percebo Libâneo (2023), percebo Chiavenato (2014) e percebo Luck (2006) ao se referirem a gestão e planejamento. Considerando a mudança paradigmática ocorrida no último século, Luck (2006) apresenta que a gestão busca superar o conceito de administração, a partir de uma nova concepção que considera o todo com relação às suas partes, sendo orientado pelos princípios democráticos.

Em linhas gerais a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (Luck, 2006, p. 36).

Tanto escolas, como empresas ou outras corporações precisam perceber que há uma ruptura paradigmática, que sai de uma óptica fragmentada para uma óptica organizada, considerando a visão de conjunto, em que o sucesso dependerá da ação em conjunta de todos os envolvidos. Por isso, planejar se torna importante.

O ato de planejar precisa ser entendido como o movimento de antecipar as ações por meio do pensamento criativo e dialético, tanto de uma escola como de outra organização, seja social ou empresarial. Dessa forma, planejar é pensar em todos os detalhes de uma atividade, para evitar problemas e por meio de ações estratégicas solucioná-las, quando existirem, diminuindo os riscos. Libâneo (2014), chama atenção para a compreensão de que o planejamento é algo processual de um trabalho contínuo, de avaliação, reflexão e realinhamento. E, a forma de gestão ao planejar as ações tem relação com os objetivos e finalidades da escola ou da corporação.

Para Libâneo (2023) na escola é importante pensar na gestão participativa e a gestão da participação. Apesar de Chiavenato (2014) não usar essas terminologias, é possível perceber semelhanças nas formas de gestão de uma escola e de uma empresa ou corporação.

A gestão participativa significa alcançar os objetivos da escola de forma colaborativa e democrática. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para

os outros. A participação é viabilizada por interação comunicativa, diálogo, discussão pública, busca de consensos e de superação de conflitos. Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que permite criar um sistema de práticas interativas e colaborativas, visando à troca de ideias e experiências para se alcançar ideias e ações comuns. Já a gestão da participação implica repensar as práticas de gestão, seja para assegurar relações interativas, democráticas e solidárias, seja para buscar meios mais eficazes de funcionamento da escola. A gestão da participação refere-se à coordenação, ao acompanhamento e à avaliação do trabalho das pessoas como garantia para assegurar o sistema de relações interativas e democráticas. Para isso, faz-se necessária uma bem definida estrutura organizacional, responsabilidades claras e formas eficazes de tomada de decisões grupais (Libâneo, 2023, p. 111).

Isso caracteriza uma gestão democrática, a qual descentraliza as decisões e a participação dos envolvidos pode fomentar a tomada de decisões mais assertivas. Na visão de Luck (2006) há uma diferenciação entre os pressupostos da administração e da gestão, considerando aqui a administração no enfoque burocrático e técnico, enquanto a gestão se apresenta como sistêmica e cíclica.

A gestão estratégica precisa ser compreendida como aquela que define os objetivos da corporação, buscando as melhores e mais viáveis estratégias para alcançá-los, levando em consideração as variáveis externas e internas da organização,

com um olhar precavido para o futuro, criando antecipadamente condições de efetivação das ações planejadas.

Consideramos como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro. A visão estratégica, conforme anteriormente indicado, corresponde à visualização abrangente, aprofundada e dinâmica da realidade e do trabalho da escola na mesma, com uma forte perspectiva de futuro. Sem visão ou pensamento estratégico, não pode haver planejamento estratégico. Em vista disso, cabe a quem planeja avaliar sua própria perspectiva em relação à realidade. Quem tem uma orientação reativa dificilmente pensa estrategicamente. O enfoque do planejamento estratégico enfatiza, em especial, o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador do mesmo (Luck, 2000, p. 06).

Consoante a isso, o planejamento estratégico define “objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente. São planos que estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que pretende atender” (Idem, *Ibidem*). Como reverberações com a gestão democrática e estratégica é possível evitar aquilo que muitos dizem, tanto escolas como em empresas,

“estamos apagando fogo todos os dias”. Por isso, Luck (2000) defende o planejamento estratégico em escolas, assim como em empresas.

Por que adotar o planejamento estratégico na escola? Não é esta uma metodologia empregada nas empresas e, portanto, adequada a organizações voltadas para o capital e o lucro? Não seria uma metodologia limitada, voltada para a técnica, em esquecimento da dimensão social e humana? Tais perguntas, dependendo do tom com que são formuladas, podem evidenciar um entendimento limitado do significado de planejamento estratégico e, em consequência, uma rejeição antecipada a ele, antes mesmo de se compreender o seu significado e importância (Luck, 2000, p. 01).

Na caminhada do planejamento estratégico aliado ao olhar e escuta sensível e racional, o trabalho pedagógico da gestão educacional e/ou corporativa, para evitar apagar incêndios, se constitui por seis elementos processuais, segundo Kochhann (2023): 1. Apresentação da realidade perceptiva, 2. Avaliação diagnóstica situacional, 3. Eleger demandas, 4. Proposições interventivas, 5. Acompanhamento pedagógico e, 6. Avaliação do processo.

A apresentação da realidade perceptiva é a sensação ou percepção da pesquisadora à primeira vista, considerando a queixa apresentada. A avaliação diagnóstica situacional é a certificação da realidade ou situação da corporação ou empresa, considerando as observações

visuais e de escuta, bem como as conversas informais ou aplicação de questionário ou entrevistas. O elegeo demandas é o movimento de mensurar quais ações devem ser realizadas a curto, médio e/ou longo prazo. As proposições interventivas partem da identificação das falhas e demandas elegidas, para o planejamento das ações a serem efetivadas, visando a melhoria do processo. O acompanhamento pedagógico é o movimento de acompanhar as ações planejadas para serem efetivadas, as quais foram apresentadas nas proposições interventivas. A avaliação do processo é o momento de retroalimentação das ações planejadas e efetivadas e, caso for necessário um realinhamento ou planejamento de novas ações, como algo contínuo (Kochhann, 2023, p. 166).

Eis que surgem pontos e contrapontos. O planejamento não se aplica apenas as aulas de uma escola? Isso significa que existem várias modalidades de planejamento? Seria possível uma gestão participativa ou gestão da participação em uma empresa? Os elementos do trabalho pedagógico e estratégico se aplicam a escola ou somente a empresas ou vice e versa? Como ser gestor sem apagar fogo? Enquanto gestor como posso criar meus elementos processuais de planejamento estratégico?





**Como a gestão  
do conhecimento  
e do tempo  
pode evitar  
ou amenizar  
crises?**





## **GESTÃO DO CONHECIMENTO, DO TEMPO E DE CRISES: pontos e contrapontos**

Para analisar os pontos e contrapontos em relação a gestão, seja ela educacional ou corporativa, é preciso considerar a gestão do conhecimento, do tempo e de crises, visto que “Uma das questões que comumente se percebe na gestão pedagógica e/ou corporativa é a negligência quanto a gestão do conhecimento, o que pode gerar o desperdício do conhecimento e dificultar o processo do projeto, possibilitando o não alcance da qualidade do produto [...]” (Kochhann, 2023, p. 160).

Kochhann (2023) comunga com Takeuchi, Nonaka (2008) que é preciso entender que a gestão do conhecimento se pauta na criação de fontes de armazenamento e divulgação sobre como cada processo ocorre, de forma que possibilite o conhecimento individual e coletivo, de qualquer pessoa ou grupo sobre aquele assunto. Isso significa que tudo o que ocorre em uma corporação ou instituição precisa estar registrado o seu processo e, não na cabeça e domínio de uma única pessoa.

Pois, na falta dessa pessoa, o processo pode parar e isso gera desperdício de tempo, de serviço, de produto, entre outros. Eis, inúmeros pontos ou contrapontos.

A falta de gestão do conhecimento ou do processo, seja em escolas ou corporações, leva ao desperdício do conhecimento, que pode ser evitado pela retenção do conhecimento, seja tácito ou explícito. O conhecimento tácito é pessoal e o conhecimento explícito é coletivo. Ambos têm seus pontos e contrapontos. Uma instituição que valoriza o conhecimento tácito, concentra o conhecimento nas mãos de uma pessoa. Isso gera certa confidencialidade, de forma que os dados em relação ao produto ou processo não será disseminado, sendo importante para a competitividade. Mas se essa pessoa sair da instituição ocorre o desperdício do conhecimento. O conhecimento explícito, se apresenta no movimento de todos da instituição ter o conhecimento de todo o processo evita o desperdício do conhecimento na falta de um colaborador, mas não garante a confidencialidade (Takeuchi, Nonaka, 2008).

Para Takeuchi, Nonaka (2008) é importante que a instituição crie espaços e atividades que fomentem a interação entre os colaboradores, de forma que possam compartilhar suas experiências e conhecimentos de cada setor, possibilitando pelo diálogo a disseminação dos conhecimentos tácitos, tornando-se explícitos. Dessa forma aborda-se a questão do espiral do conhecimento, que se apresenta pela interação entre os conhecimentos.

No movimento do espiral do conhecimento defendido por Takeuchi, Nonaka (2008) como SECI - Socialização,

Externalização, Combinação e Internalização, tem como finalidade evitar o desperdício do conhecimento, por meio do diálogo e envolvimento de todas as partes. *A priori* a socialização é o momento que ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito, individual para coletivo. Para isso é necessário o compartilhamento das experiências, ideias e conhecimento por meio da exposição de atividades executadas. A partir do diálogo pela exposição é possível combinar conhecimentos tácitos tornando-os em explícitos e de variadas maneiras, de tal forma que ocorre a internalização. A internalização ocorre quando os conhecimentos tácitos se tornam explícitos e sendo modificados os conhecimentos tácitos. Sugere-se ainda que o conhecimento seja formalizado e sistematizado para evitar o desperdício. Contudo, isso apresenta pontos e contrapontos. É mais vantajoso ter colaboradores com conhecimento tácito ou explícito? Até que ponto a instituição quer que seus colaboradores tenham o conhecimento explícito?

Quando se fala em gestão do conhecimento para evitar o desperdício do conhecimento, também alinhamos esse discurso a gestão do tempo. Com certeza você já ouviu a frase “tempo é dinheiro”. Será que a pessoa que criou essa frase tem razão? Eis pontos e contrapontos. Em primeira análise parece uma frase mercadológica. Mas ao analisar com mais cautela, parece ter sentido, quando se trata de pessoas que vivem em um mundo mercadológico.

Independente de você atuar em uma escola ou corporação, se houver desperdício do conhecimento, haverá desperdício de tempo. Isso porque a pessoa que assume o processo em

andamento, caso não tenha o processo escrito com cada fase de planejamento ou conhecimento explícito, se gastará tempo para compreender o processo e dar continuidade. Caso, der continuidade sem esse estudo de (re)conhecimento do processo, as atividades podem não ser assertivas e gerar desperdício de tempo. Nesse caso, o tempo gasto com essa situação, pode significar perda de dinheiro. Pois, nada se faz sem dinheiro, em um país capitalista.

Não estou aqui defendendo a visão mercadológica ou neoliberal. Estou aqui provocando os leitores para que analisem que, mesmo uma instituição pública, tem envolvimento de dinheiro e a gestão do tempo e do conhecimento, podem amenizar ou evitar o desperdício do conhecimento e do tempo. Para evitar o desperdício do tempo, Kochhann (2021b) apresenta a importância da auto-organização. Apesar que a autora discute essa auto-organização do tempo e do conhecimento voltado para a educação, é possível dizer que o sentido se alinha com várias corporações.

A auto-organização da vida pela gestão do tempo e do conhecimento se torne imprescindível para alcançar o objetivos pessoais e profissionais, além de mais qualidade de vida. Aprender a se organizar pela gestão do tempo não é incentivo a produzir como mais-valia ou alienação, mas a produzir com qualidade pela qualidade de vida (Kochhann, 2021b, p. 38).

Dentro desse panorama, defendo a importância da pesquisa e avaliação. A pesquisa é uma forma sistematizada de

conhecer o objeto ou assunto que está em pleito. Os resultados de uma pesquisa podem favorecer alcançar os objetivos ou finalidades expostas para tal. Essa pesquisa pode servir como movimento de avaliação, sendo realizada pelo gestor, por exemplo.

Hoffmann (2011) discute sobre o processo de avaliação em escolas mas, que eu ousou fazer a transposição didática para o campo corporativo. A autora defende uma avaliação mediadora que prima pela interpretação cuidadosa da realidade, pelo questionamento e investigação ampla para desvelar as dificuldades apresentadas e buscar soluções para amenizar ou sanar a situação diagnosticada. Eis que surgem pontos e contrapontos sobre essa questão. Como fazer a auto-organização do tempo em uma instituição sendo gestor? Como a auto-organização do tempo possibilita o alcance dos objetivos ou finalidades do gestor ou instituição? Como a pesquisa e avaliação podem ser feitas pelo gestor, pedagogo ou qualquer pessoa?

Ademais essas ações podem evitar as crises. A gestão de crise ou gerenciamento de crises, é algo que todo gestor precisa estar atento, visto que um incidente pode causar inúmeras e sérias complicações para a instituição e, interferir no alcance dos objetivos ou finalidades, tais sejam: relacional, familiar, profissional, pessoal, financeiro e outros. É importante que um gestor previna as crises e caso, as tenha identifique-as o mais rápido possível, busque alternativas se preparando para amenizá-las ou de preferência saná-las e em seguida fazer o movimento de recuperação (Forni, 2019). Além do mais, é preciso compreender que cada crise é única, mesmo sendo no mesmo

espaço, pois “Não existem dois casos iguais. Não há receita de bolo para ser aplicada na hora de resolver uma crise” (Forni, 2019, p. 206).

Na percepção de Kovoov-Misra (2019) uma crise tem a tendência de gerar perdas graves para a organização. E por isso, a urgência de decisões e ações estão intimamente vinculada a uma situação de crise, ao considerar a questão do tempo para evitar, amenizar ou sanar a (potencial) crise. Assim, a autora alega a necessidade de se ter clareza do andamento do processo e saber tratar de maneira assertiva as questões imprevisíveis que ocorrem. Salienta também que o estresse pode influenciar na crise. Mas na contramão do movimento de crise, aparece a oportunidade, que conforme Kovoov-Misra (2019), é quando o gestor no meio do furacão da crise começa a refletir, planejar, decidir e agir buscando alternativas de superar a crise e começa um processo de novos caminhos.

Kovoov-Misra (2019) ainda apresentam que toda crise tem três fases, tais sejam: pré-crise (primeiros sinais, quase que sutis), a crise (anunciada, sentida em maior ou menor grau) e, pós-crise (falência, retomada, crescimento). Pensando em uma gestão educacional ou corporativa, alegamos que as discussões de crise, podem ocorrer em qualquer espaço e tempo e, concordamos que é preciso uma gestão assertiva, dialógica, democrática e estratégica para estar a frente do movimento de resiliência organizacional.

A resiliência, termo muito usado no campo educacional e de psicologia, aqui apresenta-se relacionado as organizações, como um movimento de forças para retomada da caminhada,

após uma crise. Ince *et al.* (2017) apresentam uma estreita relação a resiliência organizacional com o planejamento estratégico, a gestão do conhecimento, a inovação, o aprendizado contínuo e consciência de mudanças.

Ademais corroboramos com Ulak (2020), ao dizer que conhecer Práticas de Gestão de Crises (*Crisis Management Practices* – CMP) pode ser uma alternativa para evitar ou antecipar uma crise, bem como para melhor enfrentá-la para amenizar os impactos de uma crise. O gestor pode conhecer CMP que já foram usadas em crises, para adaptar a sua instituição, na fase da pré-crise, evitando que a crise seja instalada e, quando instalada, supere-a o mais rápido possível, primando pelas oportunidades de crescimento.

Perante essas discussões, ousamos dizer que para evitar uma crise, se torna necessário um processo de avaliação constante. Isso também está relacionado à gestão do tempo. Uma das questões fundamentais em relação à gestão do tempo que envolve direta ou indiretamente a gestão do conhecimento e gestão de crises é o cumprimento dos horários e a qualidade desse cumprimento e de tudo o que envolve o mesmo. Atrasar demandas ou procrastiná-las pode gerar crises e/ou prejudicar o processo e dificultar o alcance dos objetivos e finalidades. E isso se alinha também ao chamado apagar incêndios pois, não podemos realizar uma gestão assertiva se ficarmos somente apagando os incêndios. É preciso antevê-los ou vê-los em seus primeiros sinais.

Muitos incêndios são provocados por crise eminentemente anunciados ou não, por fatores internos ou externos.

Contudo, um gestor assertivo tem o olhar e a escuta sensível e racional para conduzir as duas frentes de trabalho. A primeira apagando os incêndios ou gerenciando as crises já postas. A segunda fazendo a gestão do movimento de precaução de uma crise. Trabalhar em uma gestão com duas ou mais frente tem relação direta com a gestão do tempo e do conhecimento, bem como de ter em sua equipe colaboradores responsáveis por tarefas condizentes com suas potencialidades. Para tal, o gestor precisa conhecer seus colaboradores e as suas potencialidades de maneira macro e micro. Uma crise também pode surgir por interferências externas.

Quando falamos de gestão de crise, a depender da instituição, teremos uma variação de crises. Analisemos aqui as instituições no modo geral, seja escola ou corporações, privadas ou públicas. Uma das crises que pode afetar e atingir os objetivos ou finalidades da instituição é de caráter pessoal, psicológico, familiar e financeiro. Não podemos dizer que um fato isolado pode gerar ou não gerar uma crise. A ideia é que são fatos interconectados e que podem desencadear inúmeras situações consideradas como crise.

Um colaborador que esteja com problemas emocionais, por exemplo, caminhando para uma depressão ou burnout, seja por motivo do seu labor ou motivos de traumas da infância ou de relacionamento com a família, pode atingir suas atividades e relacionamento com os pares da instituição. Um endividamento que pode ter sido ocasionado por questões familiares, pode desestruturar a sua vida social e abalar o seu psicológico a ponto de interferir na própria relação familiar e afetar o seu labor.

Aqui não estamos meramente tratando de crise pessoal, que envolve ganhos da instituição, mas principalmente reconhecer o sofrimento do ser humano que, na maior parte do tempo de sua vida, está presente e envolvido com as atividades da instituição. Esse movimento considera o ser humano enquanto um ser complexo, racional, mas principalmente, emocional e que suas emoções repercutem em suas atitudes racionais e laborais. Com esse panorama reportamos ao olhar e escuta sensível e racional (Kochhann, 2021a), também a gestão democrática e estratégica (Libâneo, 2023; Chiavenato, 2014 e Luck, 2006), se valendo de avaliações para gerenciamento de crises.

Eis, pontos e contrapontos: 1. De fato fontes de armazenamento podem favorecer o trabalho do novo gestor ou nova equipe? 2. O desperdício do conhecimento gera ganhos ou perdas para o gestor? 3. Até que ponto uma avaliação é uma forma de gestão de tempo e de crises? 4. Será que a resiliência pode ser usada em qualquer lugar? 5. Afinal, como deve ser a gestão para evitar apagar incêndio?



**Até que ponto  
os processos  
avaliativos devem  
perpassar pela  
gestão educacional e  
corporativa?**





## **GESTÃO EDUCACIONAL E CORPORATIVA PELA AVALIAÇÃO: pontos e contrapontos**

Um gestor educacional ou corporativo, democrático e estratégico precisa planejar a partir ou concomitante às suas ações de maneira avaliativa. A avaliação pode ser antes da elaboração de um projeto, no sentido diagnóstico, tanto do espaço, quanto do produto, colaboradores, engajamento no movimento, exequibilidade, entre outros. Mas, ao longo do processo também é de suma importância a avaliação para perceber as falhas e realinhar o planejamento, bem como ao final do processo, avaliar tanto o todo do processo quanto o produto ou resultado das ações, visto que para um novo movimento sejam corrigidas as falhas ou melhorado no sentido de ampliação do movimento.

Considerando a avaliação, apresenta-se nesse momento, algumas ferramentas que podem ser utilizadas tanto na gestão educacional quanto na corporativa. Uma ferramenta é o Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), que se constitui enquanto

uma ferramenta que busca coletar dados quantitativos, possibilitando análise no sentido de encontrar os modos de falha por parte da corporação ou escola, além dos efeitos causados por essas falhas. Infere-se que o FMEA se apresenta como uma ferramenta avaliativa que prima pela qualidade do processo, porque ao identificar as falhas, pode intervir para melhorar ou sanar, minimizando os erros e fomentando a assertividades do processo, alcançando com mais qualidade o produto ou objetivo ou finalidade (Kochhann, 2023).

O FMEA é um formulário que pode ser aplicado na área administrativa, engenharia e segurança, saúde, educação, entre outras (Toledo *apud* Kochhann, 2023). O formulário FMEA se configura por questões fechadas em que o respondente irá escolher sua resposta classificando a questão de 1 a 5, sendo o valor atribuído de 5, para o grau máximo identificado na percepção dos mesmos. O gestor ao elaborar as questões deve terá a clareza do que quer alcançar com o formulário, para elaborar as questões mais assertivas possíveis, visto que se não elaborar questões coerentes e assertivas a avaliação pode ser enviesada. Além disso, precisa considerar três eixos: Ocorrência (O), Severidade (S) e (Detecção), por isso FMEA pela OSD. O eixo Ocorrência (O), visa evidenciar a grau de ocorrência de determinada falha. Enquanto que a Severidade (S) visa evidenciar o grau de severidade ou gravidade da falha. Já a Detecção (D) visa detectar os possíveis controles que podem ser colocados em práticas para a prevenção da falha (Toledo *apud* Kochhann, 2023). Um exemplo do FMEA pode ser visualizado no Quadro 4.

#### Quadro 4 - FMEA

Pergunta	Ocorrência	Severidade	Deteccção
1. Na sua opinião, qual o risco de existir uma relação desagradável entre proprietário ou gestor com os colaboradores?	<input type="checkbox"/> 1- mínimo risco <input type="checkbox"/> 2- pouco risco <input type="checkbox"/> 3 - médio risco <input type="checkbox"/> 4 - muito risco <input type="checkbox"/> 5 - muitíssimo risco	<input type="checkbox"/> 1- mínimo risco <input type="checkbox"/> 2- pouco risco <input type="checkbox"/> 3 - médio risco <input type="checkbox"/> 4 - muito risco <input type="checkbox"/> 5 - muitíssimo risco	<input type="checkbox"/> 1- mínimo risco <input type="checkbox"/> 2- pouco risco <input type="checkbox"/> 3 - médio risco <input type="checkbox"/> 4 - muito risco <input type="checkbox"/> 5 - muitíssimo risco

Fonte: Kochhann (2023)

Outra ferramenta é com a escala *Likert* com análise de concordância, frequência, importância, qualidade e probabilidade (CFIQP) da ação ou produto ou projeto (Kochhann, 2023). O questionário se constitui de questões de múltiplas escolhas, visando conhecer as percepções dos respondentes, quanto a concordância, frequência, importância, qualidade e probabilidade (CFIQP) da assertividade do processo ou produto, para ao final alcançar os objetivos ou finalidades (Malhotra *apud* Kochhann, 2023). O Quadro 5 apresenta um CFIQP.

#### Quadro 5 - CFIQP

Pergunta	Concordância	Frequência	Importância	Qualidade	Probabilidade
1. Na sua opinião, existe uma relação agradável entre proprietário ou gestor com os colaboradores?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Muito frequente <input type="checkbox"/> Frequente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Rara <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Média importância <input type="checkbox"/> Às vezes é importante <input type="checkbox"/> Nunca é importante	<input type="checkbox"/> Muito boa <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Quase sempre boa <input type="checkbox"/> Raramente boa <input type="checkbox"/> Nunca boa	<input type="checkbox"/> Quase sempre verdade <input type="checkbox"/> Geralmente verdade <input type="checkbox"/> Às vezes verdade <input type="checkbox"/> Geralmente é falso <input type="checkbox"/> Quase sempre é falso

Fonte: Kochhann (2023)

O questionário Survey se apresenta por questões fechadas, evidenciando dados quantitativos, aplicados a um grande número de participantes, como em grandes corporações de larga escala visando um mapeamento mais abrangente (Babbie *apud* Kochhann, 2023). As questões elaboradas devem ser alinhadas com os objetivos ou finalidade da avaliação ou do processo, considerando a Suficiência, Discordância e Classificação (SDC), conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Survey

Pergunta	Suficiência	Discordância	Classificação
1. Na sua opinião como é a relação entre proprietário ou gestor com os colaboradores?	<input type="checkbox"/> Mais que suficiente <input type="checkbox"/> Suficiente <input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/> Muito insuficiente <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Muito ruim <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Muito boa

Fonte: Kochhann (2023)

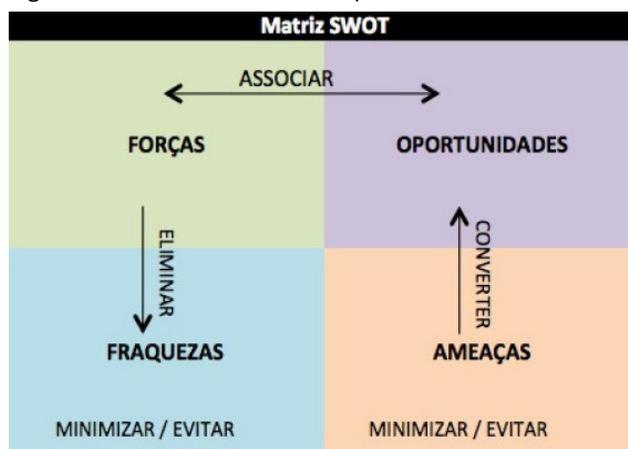
Pode-se valer também da ferramenta como a Matriz SWOT ou FOFA, que significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (Chiavenato, 2014). A Matriz SWOT/FOFA se apresenta por um quadrante no estilo 2 x 2, em que se escreve em cada quadrante as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que a escola ou corporação apresenta em relação ao processo ou produto. Esse design se inicia com uma planilha contendo a ideia e a percepção inicial do gestor e depois, vai preenchendo os quadrantes, mediante a realidade e não a expectativa.

Essa ferramenta pode ser usada pelo gestor, mas é indicada para a avaliação coletiva também, podendo ser em uma

discussão coletiva chegar ao preenchimento dos quadrantes ou cada participante elabora os quadrantes e, depois fazer a análise do todo pelas partes, chegando uma conclusão macro (Dantas e Melo, 2008; Dutra, 2014).

Convém lembrar que as forças e as fraquezas têm relação direta com o ambiente interno e, as oportunidades e ameaças com o ambiente externo. Importante pela Matriz SWOT é relacionar as forças e oportunidades, as forças para eliminar as fraquezas e tornar oportunidades e, reverter as ameaças em oportunidades. Além disso, é importante considerar que os pontos fracos e as ameaças estão relacionadas a sobrevivência da proposta, os pontos fortes e as ameaças estão relacionadas a manutenção da proposta, os pontos fracos e as oportunidades estão relacionadas ao crescimento da proposta e, os pontos forte e as oportunidades estão relacionadas ao desenvolvimento da proposta (Dantas e Melo, 2008; Dutra, 2014).

Figura 1 - Matriz SWOT e seus quadrantes



Fonte: Dutra (2014).

Outra ferramenta é a Teoria de Estruturação Sistêmica de Lima (2008), que pode ser aplicado ao campo corporativo e educacional, tendo como proposta compreender as microestruturas e macroestruturas essenciais da instituição, visando encontrar os pontos fracos que afeta o desempenho. O processo avaliativo é por meio de um questionário que considera a escala *likert* e 10 (dez) Estruturas Essenciais, tais sejam: 1. Planejamento estratégico; 2. Avaliação institucional, 3. Modelo de gestão; 4. Projeto pedagógico; 5. Infraestrutura (física/virtual); 6. Tecnologia; 7. Econômico-financeiro; 8. Ensino-aprendizagem; 9. Comercial e negócios; e 10. Cliente.

Para Lima (2008) as estruturas essenciais se manifestam de forma incorporada aos objetivos das instituições, sejam educativas ou corporativas, públicas ou privadas. O autor ainda alega seguir a teoria interacionista de Vygostky, no sentido que o sujeito avaliador e o objeto avaliado sejam considerados como parte de uma cultura organizacional em constante movimento. Nesse sentido a avaliação precisa considerar os pressupostos “avaliação como ato humano valorativo, que constitui uma das formas de conhecer, a fim de aprimorá-lo e transformá-lo” (Lima, 2008, p. 395-396).

Outra ferramenta é o *Questionário de Stress nos Profissionais de Segurança-Polícias (QSPS-P)* ou o *Questionário de Stress nos Professores do Ensino Superior (QSPES)* (Gomes, 2010) se constituem como uma ferramenta que avalia tanto o policial, enquanto servidor de uma corporação, quanto um professor de uma instituição pública ou privada, quanto ao estresse no exercício do seu labor. O questionário pode ser adaptado e

utilizado em todos os setores sociais e se constitui de duas partes, seguindo a escala *Likert* de cinco pontos (0=“Nenhum stress”; 4=“Elevado stress”).

A primeira parte constitui de questões destinadas a avaliar os níveis globais de stress. Na segunda parte, são indicados itens destinados a avaliar oito fatores de stress: i) Desmotivação, ii) Excesso de trabalho, iii) Trabalho burocrático/administrativa, iv) Carreira profissional, v) Relações no trabalho, vi) Condições de trabalho, vii) Produtividade científica e viii) Vida pessoal e profissional.

Outra ferramenta metodológica de avaliação são os questionários livres, as enquetes, as rodas de conversas, as entrevistas livres ou semiestruturadas (Kochhann, 2021b). O questionário livre se constitui de perguntas objetivas mas sem um padrão a ser seguido, sendo colocadas alternativas diversas, sem uma regra como as já apresentadas. As enquetes têm uma característica mais de obtenção de dados quantitativos para validar o aceite ou refutação de um produto, sendo aplicado com questões cujas respostas, em sua maioria, são sim ou não. As rodas de conversas são mais subjetivas e têm questões que possibilitam o diálogo entre os participantes, sendo que um pode complementar a fala do outro e dessa forma deixar surgir inquietações ou a realidade que muitas vezes somente a subjetividade permite. *A priori* as rodas de conversas sugerem algo mais leve, solto, tranquilo e livre para que todos possam se expressar. As entrevistas livres são semelhantes as rodas de conversas, porém individuais. O pesquisador faz uma pergunta inicial e deixa o entrevistado falar a vontade. Enquanto que as

entrevistas semiestruturadas são com perguntas previamente elaboradas e a medida que o entrevistado responde podem ser colocadas outras perguntas. O importante é sempre manter a avaliação focada nos objetivos ou finalidades da escola, corporação, processo ou produto.

Outra ferramenta é a Psicodinâmica do Trabalho (PT) ou a clínica do trabalho (CT) (Dejours, 1993) que busca avaliar a questão de prazer e sofrimento no labor. Na visão do autor não é o trabalho que gera o prazer e/ou sofrimento, mas a forma de trabalhar e, isso precisa ser compreendido pelo trabalhador para que ele modifique sua forma subjetiva de trabalho para sentir mais prazer do que sofrimento, visto que “a Psicodinâmica do Trabalho é antes de tudo uma clínica. Ela se desdobra sobre um trabalho de campo radicalmente diferente do lugar da cura. Afirmar que ela é uma clínica, implica que a fonte de inspiração é o trabalho de campo, e que toda a teoria é alinhavada a partir deste campo” (Dejours, 1993, p. 137). Na psicodinâmica do trabalho (PT) a escuta é o ponto chave, sendo realizada de maneira coletiva com um de trabalhadores, visando a compreensão das relações e processo de trabalho para que os trabalhadores se apropriem de sua situação subjetiva laboral e possam impulsionar mudanças necessárias para o bem estar laboral (Dejours, 1995).

A construção da avaliação na Psicodinâmica do Trabalho (PT) perpassa pela pré-análise do grupo de pilotagem, seja de trabalhadores ou gestores, que irão para a enquete, como uma fase inicial de contatos e falas, para que os pesquisadores reconheçam a demanda expressa que gera a intervenção para/

com/pelos/dos trabalhadores. Além do mais o material coletado da enquete, que surge a partir das falas de vivência subjetivas que o grupo expressa durante os encontros da enquete, que tem como finalidade o levantamento das hipóteses quanto à forma de relações com o trabalho, possibilita o pesquisador apresentar o seu entendimento da situação subjetiva dos trabalhadores. Isso segue para o movimento da observação clínica e da interpretação de todos os dados percebidos, os quais serão transpostos para um relatório, que posteriormente será apresentado aos trabalhadores, para que se percebam nesse relatório, validando ou refutando o conteúdo presente e, assim ser elaborado o relatório final com a validação ampliada. Nesse relatório final quiça, possa ter sugestões para os trabalhadores, bem como para os gestores (Dejours, 1995).

O estudo de caso também se apresenta como uma importante ferramenta avaliativa que pode ser usada tanto em escolas como em corporações. É subjetiva também, porque será apresentado pelo gestor um caso a ser analisado por todos os participantes. Cada participante pode apresentar suas interpretações sobre o caso e em conjunto após diálogos chegam a um consenso sobre o caso e quais caminhos seguirem em busca da solução do mesmo (Kochhann, 2023).

Uma ferramenta possível de ser utilizada e importante no movimento de análise das avaliação para pensar em soluções é o Método 5W2H, que significa *what* (o quê), *when* (quando), *why* (por quê), *where* (onde), *who* (quem), *how* (como) e *hoow much* (quanto) (Kochhann, 2023).

Quadro 7 - 5W2H

	Falha 1-	Falha 2-	Falha 3-	Falha 4-
What/O quê	Ação 1-	Ação 2-	Ação 3-	Ação 4-
When/Quando				
Why/Por quê				
Where/Onde				
Who/Quem				
How/Como				
How Much/Quanto				

Fonte: Autora (2023)

Essas ferramentas possibilitam encontrar as falhas no processo ou diagnosticar situações que podem ser evitadas e, assim, ser elaborado o plano estratégico para superação. Para alguns gestores a “parada do tempo para avaliação e análise” pode ser perda de tempo. Contudo, se torna necessário no viés da gestão democrática e estratégica. Além do mais que, não obrigatoriamente o gestor deve aplicar, tabular, analisar e escrever o relatório, podendo ter um profissional responsável por essa demanda, como por exemplo, o pedagogo.

O gestor pode ser mais assertivo se analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das atividades ou concordância, frequência, importância, qualidade e probabilidade ou a visão livre dos colaboradores em relação as atividades,

processo ou produto, para elaborar o quadro diagnóstico das falhas e plano estratégico de ação apresentando o quê deve ser feito, quando, por quê, por quem, como e qual investimento para tal.

Eis, pontos e contrapontos: Qual a melhor ferramenta para a avaliar a satisfação dos colaboradores de uma escola, empresa, instituição ou corporação? Que ganhos o gestor terá com um processo avaliativo? Fazer avaliação antes, durante e após o projeto não é perda de tempo? Como gerir o tempo pensando em melhorias, resultados e qualidade de vida no trabalho?





## À GUIZA DE CONSIDERAÇÕES INCONCLUSAS

Eu, Kochhann, ousei brincar com as palavras de Libâneo, Luck, Chiavenato, no sentido de instabilizar conceitos estabelecidos para que pudéssemos analisar nosso entendimento e quiçá, prática de gestão educacional e corporativa de forma a romper com paradigmas (im)postos. Na minha visão, no espaço em que estiver pessoas teremos relações interpessoais de seres humanos e, cada um tem seu objetivo/finalidade em estar naquele lugar. Consoante, precisamos reconhecer que o ser humano é um ser emocional e racional, respectivamente. Aliado a um contexto cultural, que perpassa pelo social, econômico, político, religioso e outros. E, assim, nas relações existentes nas instituições, se torna importante um olhar e uma escuta sensível e racional para tomada de decisões. A gestão educacional e corporativa precisa compreender esse movimento. Ouso ainda, dizer que Freire abordou os vinte e sete saberes necessários a prática educativa voltado para a escola, mas é possível analisar os saberes para o campo corporativo.

O uso de dizer que a formação do pedagogo, mediante a legislação, é para o trabalho pedagógico em qualquer espaço social e que, por meio de práticas pedagógicas, pesquisa e gestão, considerando o olhar e escuta sensível e racional, deve primar pela crítica, emancipação e qualidade de vida dos envolvidos e não em atendimento ao mercado neoliberal.

O uso de dizer que as práticas de organização e gestão escolar perpassam por várias ações e reflexões, as quais tem finalidades e objetivos individuais ou coletivos e que para serem alcançados precisa de um planejamento, a partir de uma gestão democrática.

O uso de dizer que em qualquer espaço as pessoas precisam ser consideradas como seres humanos, que tem objetivos organizacionais e individuais e, que desejam ter qualidade de vida, principalmente no trabalho, para não caírem no adoecimento e, para isso é importante avaliações contínuas de satisfação, a partir de uma gestão que prime pela qualidade de vida no trabalho.

O uso de dizer que com a ruptura paradigmática é necessário pensar em gestão democrática e estratégica, tanto em escolas como corporações, com ferramentas avaliativas do processo para diagnosticar falhas e, em conjunto alinhar ações, visando maior assertividade, o que implica em alcançar os objetivos e finalidades, com qualidade de vida no trabalho.

O uso de dizer que o pedagogo enquanto profissional do trabalho pedagógico, que pode ser efetivado pela gestão, tanto em escolas quanto em corporações, precisa compreender que em todos os espaços as pessoas têm finalidades e objetivos

individuais ou coletivos e que ao desenvolver seu labor também querem ter qualidade de vida e para isso defendemos a gestão democrática e estratégica.

Ouso dizer que a gestão do conhecimento, a partir de fontes de armazenamento do processo e auto-organização do tempo, evita o desperdício do conhecimento podendo gerar o alcance dos objetivos ou finalidades de forma mais adequada. Ouso ainda dizer que crises sempre irão existir e que se torna necessário enfrentá-las, mas principalmente evitá-las e para tal as práticas de gestão de crises e a resiliência organizacional podem auxiliar.

Ouso dizer a importância da pesquisa e da avaliação como mediadoras de problemas e possibilitadoras de alcance de objetivos e finalidades. As ferramentas de pesquisa e avaliação são inúmeras e podem ser usadas isoladas ou concomitantes, qualitativas, quantitativas ou quanti-qualitativas. O importante é entender o valor de uma avaliação, independente do espaço escolar ou corporativo.

Ouso, por fim, pedir licença para em outra oportunidade continuar a escrever linhas provocadoras e que vocês leitores possam saborear minhas elucubrações. Como pedagoga, professora, pesquisadora, extensionista, gestora e produtora de conhecimentos, independente do espaço em que estou, se escola ou corporação, digo que o trabalho pedagógico faz parte do ser humano e o desejo de qualidade de vida também. Entre pontos e contrapontos, faço meu último questionamento: conseguimos ser gestores para esse humano?!





## REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: EdUFMG, 1999.

BRANDÃO, C.R. **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRANDÃO, C.R. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manoli, 2014.

DANTAS, N. G. S., & MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/ PB. **Caderno Virtual de Turismo**, 8(1), 118-130. 2008. Disponível em: [scielo.br/j/gp/a/yK5NnCcQzzyMJ3nYxz8q-QjD/?format=pdf&lang=pt](https://scielo.br/j/gp/a/yK5NnCcQzzyMJ3nYxz8q-QjD/?format=pdf&lang=pt) Acesso em: 12 abr. 2024.

DUTRA, D. V. A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em 13/14 Gestão estratégica em frigoríficos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_de46583f78372f7bdc-c849d91a19a9e4](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_de46583f78372f7bdc-c849d91a19a9e4) Acesso em: 10 jan. 2024.

ESTEVES, A; GOMES, A. R. Stress ocupacional e avaliação cognitiva: um estudo com forças de segurança. **Saúde e Sociedade**. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/ySbQGpgnhwqN-nHF85tSHbDd/?lang=pt> Acesso em: 29 jan. 2024.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**: O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar Crises Corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FORNI, J. J. Comunicação em tempos de crise. **Organicom**. Ano 4. N. 6. 1º semestre de 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/article/download/sandi,+196a211%20Acesso:30agos.2024>

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

GUREL, E.; TAT, M. SWOT Analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW). Acesso em: 30 agos. 2024.

HOFFMANN, J. M. L. **Avaliação**: mito e desafio uma perspectiva construtivista. 41. ed. Porto Alegre: Mediação, 2011.

KOCHHANN, A. O trabalho (fazer) pedagógico em espaço não-escolar: formação e atuação do pedagogo em questão. In: KOCHHANN, Andréa. **Pedagogia em espaços não escolares**: uma discussão à luz do trabalho pedagógico. Goiânia: Kelps, 2021a.

KOCHHANN, A. **A produção acadêmica e a construção do conhecimento científico**: concepções, sentidos e construções. Goiânia: Kelps, 2021b.

KOCHHANN, A. Gestão pedagógica e corporativa: em busca de compreensão teórico-prática. In: KOCHHANN, A, LIMA, J. D. N. **Gestão corporativa**: entre desafios e conquistas. Goiânia: Kelps, 2023.

KOVOOR-MISRA, S. **Crisis Management**: Resilience and Change. Edição 1. SAGE Publications, Inc., 2019.

LIBÂNEO, J. C. Finalidades educativas, organização e gestão da escola e a aprendizagem e desenvolvimento de professores e alunos, In: ECHALAR, Adda Daniela Lima Figueiredo; ROSA, Sandra Valéria Limonta; LIBÂNEO, José Carlos. **Finalidades educativas escolares e didática**:

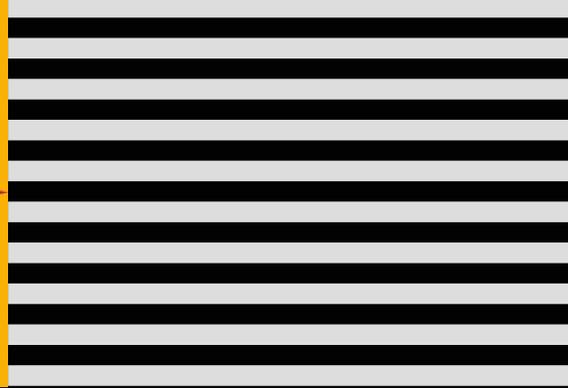
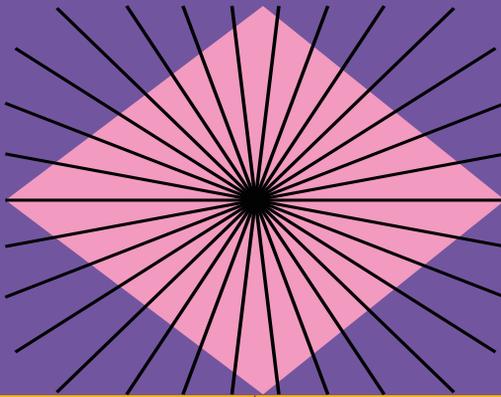
- ressonâncias da Pandemia. 1.ed. Goiânia, GO: IF Goiano, 2023.
- LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educ. Rev.** Curitiba, n.17. Disponível em: [www.scielo.br/jj/er/a/xrmzBX7LV-JRY5pPjFxxQgnS/?format=pdf&lang=pt](http://www.scielo.br/jj/er/a/xrmzBX7LV-JRY5pPjFxxQgnS/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 14 abr. 2024.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Heccus, 2014.
- LIMA, Marcos Antonio Martins. **Autoavaliação e desenvolvimento institucional da educação superior**: projeto aplicado em cursos de administração. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- LUCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, no. 19, abril, 2000. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck\\_planejamento.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf) Acesso em: 12 abr. 2024.
- LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- LUCK, H. *et al.* **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H**: plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo, 2012.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. TAKEUCHI, H. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ULAK, N. A Preliminary Study of Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak: A Pandemic Leading Crisis in Tourism Industry of Nepal. **Journal of Tourism and Hospitality Education**, v. 10, p. 108-131, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3126/jthe.v10i0.28763>. Acesso em: 15 jul. 2024.



### **ANDRÉA KOCHHANN**

Pós-Doutora em Educação (PUC/GO). Doutora em Educação (UnB). Mestra em Educação (PUC/GO). Especialista em Docência Universitária (UEG). Pedagoga (UEG). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Linguagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Coordenadora do GEFOP (Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade).

✉ [andreakochhann@yahoo.com.br](mailto:andreakochhann@yahoo.com.br)



Considerando a discussão sobre gestão educacional e corporativa, o presente texto visa, aliada a formação do pedagogo, para gestor e pesquisador de espaços escolares e não escolares, discutir sobre alguns pontos e contrapontos que podem suscitar quanto a gestão, seja ela educacional ou corporativa. Os pontos e contrapontos começam a se delinear quando questionamos: 1. O que é gestão educacional? 2. O que é gestão corporativa? 3. O que é gestão do tempo e do conhecimento? 4. O que é gestão democrática e estratégica? 5. O que é gestão por avaliação e de crises? 6. O que é gestão de QVT? 7. É possível tratar de gestão educacional desvinculada de corporativa e vice-versa? 8. Afinal, o que é gestão? Na tentativa audaciosa de responder a estas e outras tantas questões, coloquei Libâneo, Chiavenato, Luck e outros autores para conversarem e foram surgindo muitos pontos e contrapontos. Vamos ver como foi essa conversa?