

BRASIL. REALIZADO NO PERÍODO DE JANEIRO A JULHO DE 2018

Gestão estratégica a luz da gestão de pessoas: o caso de uma escola pública no interior do Brasil

CONHECER E ANALISAR COMO O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS
ESTÁ PRESENTE NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO



Silvia María Aparecida Vitorino

Universidade Federal de Uberlândia
silviavitorino2006@yahoo.com.br



Rafael Lopes Olegário

Universidade de Brasília
mr.raphaelolegario@gmail.com

O presente texto decorre de um estudo contínuo e em aperfeiçoamento, apoiado na análise e observação no que tange a gestão de pessoas em uma instituição pública de ensino no interior do Brasil. Conhecer e analisar como o processo de gestão de pessoas está presente na gestão da instituição, trata-se do objetivo geral deste trabalho, no intuito de contribuir de forma eficiente e eficaz para o cumprimento de metas expostas no plano político pedagógico desse cenário. O estudo foi norteado pela busca à resposta da seguinte indagação: Conhecer em que medida a gestão de pessoas têm sido desenvolvida na instituição e como ela pode contribuir para auxiliar na gestão de processos? Para responder adequadamente ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos pretendidos, foi desenvolvido um estudo exploratório, através do trabalho in loco, tendo como fontes documentos escolares e a entrevista individual, utilizando desses recursos busca-se conhecer o alcance desse mecanismo para que todo o trabalho do gestor (Diretor), aliado a sua equipe de trabalho (Orientadores, supervisores, professores), atinja o cabal des-

envolvimento do educando. Nessa perspectiva o resultado apresenta-se que há muito o que fazer para que a instituição alcance o pleno desenvolvimento de seus colaboradores tendo como ferramenta a gestão de recursos humanos, porém muito têm sido feito e muito irá fazer. Como sugestão observa-se que deve ser realizado um trabalho integrado, com o envolvimento de todo o corpo funcional, realizado de forma contínua.

Teorizando a ferramenta e a experiência

Gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços. Sendo assim, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

A seleção de profissionais com esse perfil, aliada aos sistemas de avaliação de desempenho focados em resultados e complementados por sistemas motivacionais, poderão levar as empresas a se destacarem

no mercado. Dessa forma, a adoção do Gerenciamento de Pessoas será o grande diferencial entre as empresas, visto que, cada vez mais, o bom atendimento aos clientes (internos e externos), a racionalização dos custos, o cuidado com os bens da empresa (produtos, insumos e ativos) e a permanente motivação de seus Recursos Humanos serão condições básicas de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e globalizado (Maximiano, 2004 apud Hercilio, Marques; 2010).

É um conjunto de princípios estratégicos e técnicas que contribuem para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Outra definição nos é fornecida por (Toledo, 1986 apud Hercilio, Marques; 2010), segundo a qual Gestão de Pessoas seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Diante disso, pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional, em processos organizacionais mais eficientes (Chiavenato, 2000 apud Hercilio, Marques; 2010).

Introdução

Numa sociedade da informação e do conhecimento, característica peculiar do cenário globalizado contemporâneo, as escolas, assim como as empresas adotam uma série de medidas de política educacional com o objetivo de criar condições que garantam um ensino de qualidade aos alunos, para proporcionar aprendizagem a estes, será necessário que as escolas adotem padrões mínimos de funcionamento.

Para que esses padrões sejam atingidos é necessário que as escolas disponham de itens essenciais para um bom funcionamento, são eles que irão assegurar uma boa aprendizagem aos alunos, recursos pedagógicos, instalações físicas, recursos humanos, mobiliário e equipamentos, currículos e gerenciamento devem estar disponíveis e em bom estado de conservação.

A abordagem no que se refere a recursos humanos

na escola está voltada em garantir aos alunos um professor (a) que atenda as necessidades básicas para a função, pois ele precisará dar suporte pedagógico aos alunos no desenvolvimento das atividades, além de possuir competência profissional comprovada e condições adequadas de trabalho.

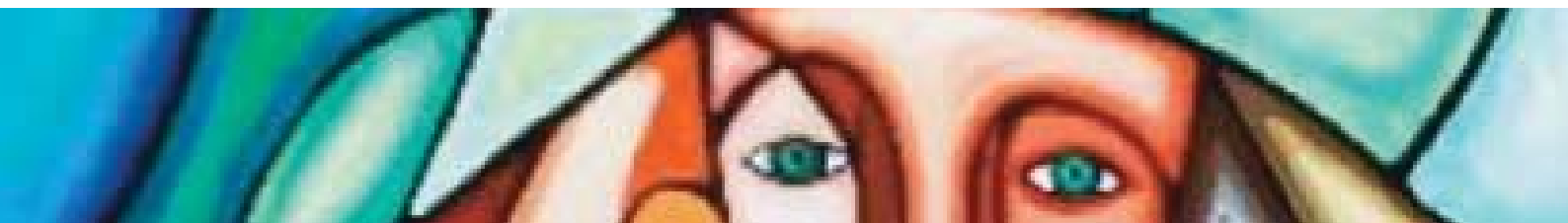
Podemos apontar como atribuição e responsabilidade dos recursos humanos nas escolas, o processo de admissão dos servidores em exercício nas escolas assim como os demais servidores que farão parte do corpo administrativo por meio de concursos públicos em caráter permanente, mas a principal preocupação é com a avaliação do desempenho dos docentes na escola, pois além de uma decisão estratégica avaliar o corpo docente se tornará também uma forma de identificarmos se o conhecimento vem sendo transmitido de forma correta aos alunos, a aprendizagem deve ser sempre o principal objetivo (Hercilio, Marques; 2010)

Iniciar o gerenciamento de pessoas pelo professor é de extrema importância, este precisa estar preparado, na medida em que o papel do professor na formação é indispensável, essa profissão exige muito amor, pois a relação formal entre aluno e professor não é suficiente para ser eficaz. Sempre haverá vínculo. O papel do professor é encontrar formas de tornar o ensino empolgante, afinal à busca pelo conhecimento deve se tornar algo constante (Dubrin, 1998).

O presente artigo resulta de uma proposta contínua e em aperfeiçoamento realizada em uma escola pública do Distrito Federal. Assim conhecer e analisar como o processo de gestão de pessoas está presente na gestão da instituição, trata-se do objetivo geral deste trabalho.

O estudo justifica-se pela necessidade de aprimorar os processos de gestão no sentido de trazer mais qualidade para a instituição, ao tratar das pessoas que trabalham na instituição, estamos lidando com o ativo intangível primordial, com o talento humano salutar da instituição, pois é através dele que o conhecimento é transmitido, ademais o educador é também formador. Aporte para a gestão escolar pública e privada, mecanismo de fundamentação teórica para novas pesquisas e disseminador de informações para alunos, professores e futuros pesquisadores. A escolha do tema e do mecanismo de gestão, dá-se pela praticidade de aplica-

O papel do professor é encontrar formas de tornar o ensino empolgante, afinal à busca pelo conhecimento deve se tornar algo constante



ção desta em qualquer segmento como aporte para a gestão de pessoas, com vista auxiliar na gestão de processos. Assim Para potencializar essa reflexão foram utilizados autores renomados da área como Maximiano, Chiavenato, Toledo, Motta, dentre outros.

Conhecer em que medida a gestão de pessoas, através do departamento de recursos humanos têm sido desenvolvida na instituição e como ela pode contribuir para auxiliar na gestão de processos? apresenta-se como questão norteadora para a pesquisa. E para responder adequadamente ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos pretendidos, o procedimento

A cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades

metodológico para balizar esse trabalho foi o estudo exploratório, cuja base metodológica é a revisão bibliográfica, focalizando abordagens, teorias, conceitos e ideias de autores relevantes da área. Trabalho in loco, a busca de dados ocorreu através

da entrevista individual e a leitura dos documentos presentes na escola, como o projeto político pedagógico. O tratamento dos dados foi realizado através da análise qualitativa, que possibilitou conhecer como a instituição têm utilizado a gestão de pessoas para a gestão de suas atividades e também para auxiliar na gestão de processos de forma geral.

Para Gil (2002); a pesquisa exploratória busca familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. Já os estudos bibliográficos, permite aprofundar o assunto, busca reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema (Marconi; Lakatos, 2003). A pesquisa in loco significa no lugar, na própria instituição (Gil, 2002).

Teorizando a ferramenta e a experiência

Gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços. Sendo assim, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

A seleção de profissionais com esse perfil, aliada aos

sistemas de avaliação de desempenho focados em resultados e complementados por sistemas motivacionais, poderão levar as empresas a se destacarem no mercado. Dessa forma, a adoção do Gerenciamento de Pessoas será o grande diferencial entre as empresas, visto que, cada vez mais, o bom atendimento aos clientes (internos e externos), a racionalização dos custos, o cuidado com os bens da empresa (produtos, insumos e ativos) e a permanente motivação de seus Recursos Humanos serão condições básicas de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e globalizado (Maximiano, 2004 apud Hercilio, Marques; 2010).

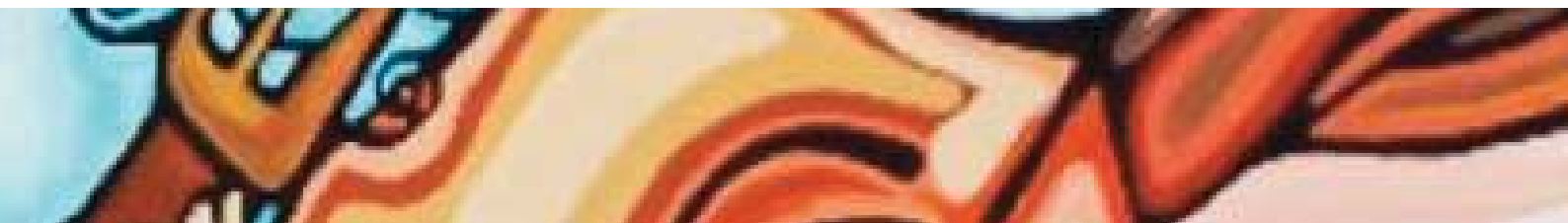
É um conjunto de princípios estratégicos e técnicas que contribuem para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Outra definição nos é fornecida por (Toledo, 1986 apud Hercilio, Marques; 2010), segundo a qual Gestão de Pessoas seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Diante disso, pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional, em processos organizacionais mais eficientes (Chiavenato, 2000 apud Hercilio, Marques; 2010).

Análise dos dados apresentados

Na escola pesquisada, foi possível vislumbrar que os gestores que enxergam a escola como um ambiente exclusivo para o desenvolvimento humano muitas vezes têm dificuldade em importar estratégias do mundo corporativo. Educação não pode ser considerada uma simples mercadoria, mas as escolas podem sim aprender com as boas práticas de gestão empresarial, a gestão de pessoas propriamente dita, como uma atividade estratégica dentro da organização (Motta, 2002 apud Hercilio, Marques; 2010).

Motivar a equipe, cuidar de perto do processo de seleção e avaliação contínua do corpo docente são apenas alguns dos processos que requer um trabalho acurado, diário e necessita que seja integrado e contínuo. A equipe administrativa encontra-se reduzida e pouco



treinada, foi observada a necessidade de integrar a equipe, fazer um trabalho contínuo e motivador. Outra necessidade observada foi em relação a admissão de avaliações de desempenho individuais, por pares e com a chefia, para que vejam de perto a necessidade de cada profissional e de seus pares, para que sejam determinadas ações de capacitação, com o intuito de melhorar o gerenciamento de processos. Na medida em que a equipe encontrar-se melhor motivada, as habilidades melhor treinadas, é inevitável que o processos organizacionais serão melhores desenvolvidos, e com certeza contribuirão para o aprendizado pleno do educando, sendo este o objetivo final da instituição. Portanto, as avaliações periódicas precisam ser realizadas de forma rigorosa. Funcionários pouco motivados para o desempenho de suas atividades, foi o quadro geral observado e destacado na entrevista.

Sugestões para realizarem na escola

Os dados aqui apresentados ressaltam também para a atenção à equipe administrativa. Uma escola, para funcionar, precisa ter uma área administrativa e de atendimento que seja eficiente. Não adianta ter um corpo docente nota 10 se os alunos não conseguem resolver problemas burocráticos de matrículas, de inscrição, solicitação de documentos, etc.

É necessário que seja feito avaliações periódicas. As empresas fazem e as escolas também podem fazer. Criar um sistema de avaliação periódico que vai servir como termômetro da situação na escola, mensurando aspectos como: Qual professor consegue gerir melhor conflitos? Qual tem dificuldade para controlar a turma? Que cursos o professor fez naquele período?

Motive seus alunos e colaboradores. Esse é um dos grandes desafios no meio empresarial, e as escolas também devem ficar atentas. Vale destacar que a motivação não está ligada unicamente ao aumento de salário. Os professores precisam ver que têm possibilidade de crescimento profissional. Isso pode ser feito incentivando projetos individuais e estabelecendo bons planos de carreira.

Promova um ambiente amigável. Fazer com que o ambiente seja integrado e amigável é uma das tarefas mais árduas do RH. Uma boa maneira de conseguir isso é promover atividades extra-classe, campeonatos ou eventos culturais. A integração da equipe (no caso professores, pessoal administrativo e alunos) é o primeiro passo para o engajamento em fazer com que o sistema todo funcione. Ou seja, que o professor ensine, que o aluno tenha interesse em aprender

e que haja estrutura eficiente ao redor para dar suporte (CBK Software, 2018).

Considerações finais

Conhecer e analisar como o processo de gestão de recursos humanos está presente na gestão escolar da instituição, trata-se do objetivo geral deste trabalho. Assim pode concluir que o objetivo foi atingido, na medida em que pode verificar que a instituição não tem feito uso desse mecanismo de gestão de forma direta, porém observa-se um interesse por parte de todos para que o desempenho da escola, assim como o desenvolvimento dos alunos seja cumprido.

As boas práticas de gestão escolar podem parecer simples, mas na verdade são um grande desafio, pois dependem da vontade de todos de fazer dar certo e não apenas da implementação de novas regras por parte dos diretores (gestores). Não se trata apenas de administrar, mas de convencer de que práticas como essas são essenciais para que a escola não deixe de lado os próprios princípios pedagógicos.

Bibliografia

CBK Software. 5 boas práticas de gestão de recursos humanos para sua escola. Disponível em: <http://www.cbk.com.br/post/5-boas-praticas-de-gestao-de-recursos-humanos-para-sua-escola> Acesso em: 05 de Fev.de 2018.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

DUBRIN, A. Princípios de Administração. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

HERCILIO, C.F.; MARQUES, C.A.C. Subsistemas de Recursos Humanos. Disponível em:

http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/014_subsistemas_de_recursos_humanos.pdf. Acesso em 05 de Fev.de 2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 5ª ed. 2003.

MAXIMIANO, A. Introdução à Administração. 6ª Edição. São Paulo: Editor Atlas, 2004.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. Teoria geral da administração. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOLEDO, J. C. de; BORRÁS, M.A.A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S.

Qualidade: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.