



## **A Gestão de Pessoas propiciando mudanças no âmbito escolar**

**Katia de Souza Capistrano**

Rio de Janeiro

2014



## **A Gestão de Pessoas propiciando mudanças no âmbito escolar**

**Katia de Souza Capistrano**

Orientadora: Cristiane Nascimento

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do certificado de Gestão com ênfase em Supervisão Educacional do curso de pós-graduação lato sensu da Faculdade São Judas Tadeu.

Rio de Janeiro  
2014

## A Gestão de Pessoas propiciando mudanças no âmbito escolar

**Katia de Souza Capistrano**

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/2014

### Banca examinadora

Assinatura	
1.	
2.	

## **A Gestão de Pessoas propiciando mudanças no âmbito escolar**

**Katia de Souza Capistrano**

Pós-graduanda em Gestão com Ênfase em  
Supervisão Educacional - FSJT

### **Resumo**

Este artigo tem a finalidade de ressaltar a importância da Gestão de Pessoas no contexto escolar, explicitando a atuação dos recursos humanos, perpassando pelo processo seletivo até a avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no atendimento à comunidade escolar, assim como apontar possíveis mudanças que poderão ocorrer em função de uma gestão direcionada à promoção de um ambiente propício às atividades escolares, incentivando a capacitação dos envolvidos na comunidade escolar. A partir dos processos de Gestão de Pessoas, evidenciados na área administrativa, voltados inicialmente para empresas, surgiu a ideia em adequá-los à realidade do âmbito escolar, por possuírem o mesmo caráter sistêmico, diferindo-se apenas quanto aos objetivos, neste caso, voltados ao melhor atendimento do alunado e efetivação do processo ensino-aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Mudanças. Escola.

### **Abstract**

This article aims to highlight the importance of people management in the school context, highlighting the role of human resources, passing the selection process to the performance evaluation of professionals involved in the care of the school community, as well as pointing out possible changes that may occur according to a management directed towards promoting an environment conducive to school activities, encouraging the training of those involved in the school community. From Personnel Management processes, evidenced in the administrative area, initially aimed for companies, the idea to adapt them to the realities of the school environment, since they have the same systemic character, if differing only as to the objectives, in this case arose, aimed at better care of the students and effective teaching -learning process.

**Keywords:** People Management. Changes. School

## INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado a partir de observação comportamental dos atores de uma escola profissionalizante, durante um determinado período de tempo, no qual pôde ser avaliada a atuação de vários profissionais de diferentes setores, e a partir da especificidade de cada cargo surgiu a ideia de introduzir o princípio de gestão de pessoas no campo educacional, no intuito de questionar se a atuação dos profissionais envolvidos poderá trazer contributos ao âmbito escolar.

Assim como alguns fatores como a forma como interagem com o alunado, quais os tipos de comportamentos apresentados e como eram desenvolvidas as tarefas, também contribuíram para a abordagem do tema. E, após algumas informações coletadas, foram identificados alguns pontos a serem abordados em relação à gestão das pessoas que estavam trabalhando neste espaço escolar e quais as intervenções que poderiam ser feitas para a melhoria do desempenho, propiciando melhor atendimento ao alunado e a comunidade escolar.

A partir da hipótese dos requisitos necessários para o bom funcionamento de uma escola, assim como de uma empresa, este artigo será embasado em alguns teóricos da Administração, como Idalberto Chiavenato e Antonio Carlos Gil, que em suas obras descrevem todo o processo evolutivo para o alcance de uma boa gestão de pessoas. Através da autora Heloísa Lücke, foi possível fazer a associação entre a gestão de pessoas e a gestão participativa na escola, enfatizando a atuação, em equipe, dos profissionais da comunidade escolar visando o mesmo objetivo.

O artigo fará algumas abordagens a respeito das etapas relacionadas ao processo de seleção dos profissionais envolvidos no processo educacional, questionando a adequação ao cargo, e quanto aos que já se encontram inseridos qual seriam os procedimentos para o melhor desempenho em suas atividades.

O questionamento será: De que forma o princípio de gestão de pessoas pode influenciar no bom funcionamento da escola, inclusive suscitando mudanças que possam afetar positivamente no processo ensino-aprendizagem.

Desta forma, caberá à gestão de pessoas selecionar os profissionais com o perfil adequado para o cargo, acompanhar o seu desempenho, capacitá-los, remunerá-los, considerando suas competências, além de propiciar um ambiente acolhedor para que as atividades transcorram de forma prazerosa.

## **1. Os processos de Gestão de Pessoas na perspectiva da Administração**

Assim como uma empresa apresenta divisões setoriais, a escola também está dividida em setores que apesar de interligados, apresentam suas peculiaridades.

Partindo da premissa de que para o bom funcionamento de uma escola é necessário que todos os setores desempenhem as tarefas que lhes são destinadas, da mesma forma os profissionais também deverão estar capacitados para esta atuação.

A Gestão de Pessoas, anteriormente chamada de Administração de Recursos Humanos, atualmente consiste em realizar várias atividades como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, saúde e bem-estar, etc.

Segundo Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas desenvolve seis importantes processos, sendo eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Quanto ao processo de agregar pessoas está associado ao processo seletivo, ou seja, selecionar o profissional com o perfil adequado ao cargo que deverá ser ocupado, agregando assim um capital humano capacitado e qualificado para o desempenho da função.

O processo de aplicar pessoas sucede ao processo seletivo e consiste em direcionar o funcionário à sua atividade e avaliar o seu desempenho, fazendo a sua integração.

O processo de recompensas visa remunerar adequadamente o funcionário mediante suas habilidades e competências.

O desenvolvimento das pessoas está voltado à capacitação do funcionário, visando sua melhor atuação, fornecendo-lhes ferramentas para melhor desempenho de suas atividades.

A manutenção e monitoramento acontecem como consequência do investimento no funcionário, que ao responder às expectativas conquista a sua permanência, tendo em vista o alcance das metas.

Ainda tendo como parâmetro uma empresa, uma escola para ter um bom funcionamento precisa contar com profissionais competentes para que o objetivo principal que é a educação esteja presente em todo seu contexto.

A seleção do profissional que irá atuar em cada setor da escola deverá ser compatível com a sua capacitação, ou seja, cada profissional deverá estar ciente da atividade que irá desempenhar durante o processo seletivo e caberá ao recrutador enquadrá-lo no cargo correto.

Para efeito de ilustração podemos exemplificar o caso de uma merendeira que ao ser admitida para trabalhar em uma escola deverá ter um conhecimento prévio da forma correta na preparação de alimentos, tempo de cozimento, higienização, cardápio, etc. Se o profissional não tiver estes conhecimentos com certeza a merenda escolar estará fadada ao fracasso, ou seja, não satisfará as necessidades nutricionais dos alunos.

O que se pretende esclarecer é que o momento da seleção de pessoal é uma das etapas mais importantes no processo seletivo, pois pessoas desqualificadas em lugares errados podem causar muitos problemas numa instituição, interferindo na obtenção de resultados.

Em caso de pessoas que são selecionadas e não conseguem atingir o desempenho esperado, propõe-se que seja feita uma capacitação no intuito de oferecer ferramentas necessárias à melhoria de sua atuação, mas em caso de não adequação ou desinteresse, caberá ao gestor realizar o desligamento ou remanejamento do funcionário.

Outro fator que interfere na atuação do profissional é a remuneração, tendo em vista que um profissional bem remunerado apresenta um melhor rendimento, se sente valorizado e feliz por ter condições de, mediante o salário recebido, poder satisfazer suas necessidades pessoais, adquirir bens, resgatar a sua dignidade, etc.

A capacitação terá como enfoque o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário fornecendo ferramentas necessárias para o melhor desempenho de suas funções e em alguns casos podem ocorrer promoções de cargos, tendo em vista os conhecimentos adquiridos que possibilitarão exercer outras funções que exijam maior qualificação.

Para um bom desempenho profissional é necessário que haja um ambiente propício para que as atividades sejam executadas num clima satisfatório, contando

com um bom relacionamento interpessoal, espaço adequado, condições de higiene e segurança, disciplina, fatores estes que deverão ser acompanhados pela gestão.

Quanto à avaliação de desempenho dos profissionais, atividade relacionada ao processo de monitoramento de pessoas, que visa acompanhar e controlar as atividades desenvolvidas pelas pessoas voltadas para o alcance dos resultados.

Como o artigo sugere as mudanças que podem ocorrer mediante a gestão de pessoas no âmbito escolar, podemos mencionar algumas intervenções que podem ser introduzidas com o intuito de promover resultados significativos no que tange à atuação dos profissionais envolvidos em uma escola.

### **1. A capacitação e a valorização do capital humano**

Atualmente em algumas instituições o funcionário é chamado de colaborador, o que aproxima o empregado do empregador, criando um vínculo de cooperação, atribuindo ao profissional a devida importância dentro do processo.

O ambiente de trabalho deverá estimular o desempenho das pessoas envolvidas para que possam atender de forma satisfatória as atividades a serem executadas.

Para que isto possa ocorrer é necessário que haja sinergia entre os atores, que precisam estar voltados para o mesmo objetivo, no caso da escola, melhor atendimento ao aluno.

[...] o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (Lück, 2011, p.22, 23)

As pessoas quando se sentem parte integrante de um todo, têm comprometimento com o trabalho, reconhecem a importância da sua atuação e executam suas atividades com maior eficiência. Os empregados, seja em qualquer ramo de atividade que estejam, precisam ser felizes e saber que estão sendo reconhecidos como pessoas e como profissionais. “Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal.” (Gil, 2001, p.46)



À Gestão de Pessoas, cabe o papel de administrar os recursos humanos, com um olhar voltado às pessoas como parceiros valorizando o capital humano e fornecendo subsídios para seu melhor desempenho.

A capacitação e qualificação profissional são fatores importantes no processo de transformação das pessoas no momento em que se apropriam de conhecimentos que serão usados tanto pessoalmente, quanto profissionalmente, ou seja, tanto o funcionário quanto a instituição saem ganhando com o investimento.

Cabe ressaltar que o retorno com a capacitação do funcionário é compensador para ambos, para quem se apropria e para quem investe.

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se pra aprimorar seus conhecimentos, com vista tornarem-se melhores naquilo que fazem. (GIL, 2001, p. 121,122)

Segundo Chiavenato (2004) os empregados atualmente vistos como parceiros contribuem com seus conhecimentos, habilidades, competências e atitudes, das decisões e ações das organizações.

Nesse contexto os colaboradores ou parceiros assumem responsabilidades compartilhadas tais como trabalho em equipe, preocupação com resultados, participação e comprometimento, ética, alcance das metas, atendimento e satisfação do cliente.

Um dos conceitos de gestão sugere que ao invés de equipes, sejam formados “times”, onde a ideia principal está associada à vitória, ou seja, os jogadores atuam com a intenção de ganhar, o que difere da equipe, que está constituída por pessoas que nem sempre têm o mesmo objetivo, o mesmo foco.

Como já mencionado anteriormente a gestão de pessoas inicia com o processo de recrutamento e seleção indo até avaliação de desempenho e se todas as etapas forem cumpridas adequadamente as metas serão alcançadas.

Em relação à escola, os atores que nela atuam deverão ter o conhecimento e participação no Projeto Político Pedagógico, pois ele contempla todas as especificidades da escola que servirão como embasamento na sua atuação, permitindo que de posse dessas informações possam orientar de forma mais elucidativa os alunos.

Portanto, cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas. (Lück, 2011, p.52)

## **2. O adequado desempenho de papéis no contexto escolar**

Assim como as empresas visam o lucro e a satisfação do cliente, a escola tem como objetivo principal o atendimento ao aluno em seu processo ensino-aprendizagem. E partindo da premissa de que a gestão de pessoas será a encarregada da escolha dos profissionais que irão atender este aluno, algumas considerações poderão ser feitas, tais como:

O aluno ao escolher uma instituição de ensino que possa atender suas expectativas, recorre à mídia ou a qualquer outro veículo para obter informações a respeito do curso que deseja fazer e dependendo da proposta pedagógica e do tipo de acolhimento, in loco, recebido, decidirá se fará ou não o curso.

E é nessa perspectiva que todos os profissionais, dentro de uma escola, têm o um papel relevante, e deve representá-lo de forma adequada ao atendimento das necessidades do aluno, procurando angariar confiabilidade.

Alguns fatores podem contribuir para adequação ao cargo, como por exemplo: a autonomia e diversificação na execução das tarefas, a identificação com a atividade exercida, a explicitação em relação ao significado das atividades a serem desempenhadas, assim como o *feedback* deverá ser evidenciado.

Segundo Chiavenato (2008),

Um papel é um conjunto de atividades e comportamentos solicitados a uma pessoa. Para que uma pessoa possa compreender os papéis que lhe são atribuídos, ela deve passar por um processo de socialização organizacional, isto é, por um processo de aprendizagem de valores, normas e comportamentos requeridos pela organização.

Nesse contexto, os professores deverão ter o domínio da disciplina a ser ministrada, a secretaria deverá dar as informações solicitadas pelos discentes de forma esclarecedora, a coordenação pedagógica se encarregará de orientar discentes e docentes dirimindo suas dúvidas, assim como os setores de inspetoria, merenda e administrativo se encarregarão em dar o apoio necessário ao alunado.

Sendo assim se anteriormente tiver sido feito um bom processo de seleção e capacitação desses profissionais que desenvolverão um bom trabalho junto aos alunos, a escola terá condições em atendê-los de forma satisfatória não comprometendo as metas da escola.

Cabe ressaltar que cada componente da comunidade escolar deva conhecer a importância do desempenho de seu papel e possua competência e habilidade em seu exercício.

E da mesma forma que o mau funcionamento de uma empresa pode resultar em prejuízo, devido a inabilidade de seus funcionários, na escola o mau atendimento aos alunos poderá contribuir para a evasão escolar.

Outro fator a ser considerado é a satisfação pessoal no desempenho da função e de que forma a atividade exercida está impactando na vida de quem a está executando, o que implicará na diferença no atendimento de uma forma geral.

Mediante a atuação e comprometimento das pessoas envolvidas no processo educacional, as mudanças poderão ser notadas à medida que sejam percebidas as evoluções, que irão impactar nos resultados finais.

### **3. A Participação como fator motivacional**

Além da remuneração é necessário que os profissionais sintam-se motivados no exercício de suas funções, que se sintam parte integrante de um todo, buscando integrar-se ao grupo para a promoção de um objetivo comum. A motivação surge através do reconhecimento do trabalho e pelo fato de estar inserido em um processo que visa atender algumas demandas que são possíveis de serem executadas devido ao total engajamento nas atividades.

Outro fator importante é o relacionamento interpessoal, pois, quando prevalece o sentimento de equipe, ou melhor, time, onde o objetivo é vencer, as tarefas tornam-se mais fáceis de serem executadas, a divisão de tarefas se evidencia, o clima torna-se mais harmônico, e esta atmosfera pode ser sensivelmente percebida por toda a comunidade escolar.

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido de manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns

decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço da decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento. (Lück, 2011, p.63)

Ainda em relação à participação na escola, cabe ressaltar que a atuação em conjunto e o compartilhamento de ideias são práticas que devem acontecer com frequência, promovendo uma cultura reflexiva e crítica, promovendo maior interação entre os profissionais envolvidos. “Destaca-se que o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais “[...] (Lück, 2011, p.91)

Sendo assim, cabe acrescentar que a participação além de promover a aproximação dos membros da escola, também tende a reduzir as desigualdades entre eles, e à medida que estiverem compartilhando das decisões da escola, assumindo responsabilidades e agindo de forma coletiva, estarão cada vez mais colaborando para a formação do cidadão crítico e reflexivo, constituindo em fator motivacional, onde podemos elencar como fatores motivacionais: o trabalho em si, a responsabilidade, a realização, o reconhecimento, a promoção e o crescimento.

E, conforme Lück (2011)

Portanto, a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos e características pessoais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve a intenção de evidenciar o modo pelo qual a gestão de pessoas atua em relação aos profissionais, neste caso de uma instituição escolar, contemplando os processos seletivos, que são devidamente instrumentalizados para uma escolha do profissional adequado ao cargo, considerando as competências e habilidades necessárias ao desempenho da função.

Após a criteriosa seleção o funcionário então iniciará a execução das tarefas que são inerentes ao cargo, caso sejam necessárias algumas informações lhe deverão ser repassadas no intuito de melhorar sua *performance* e auxiliá-lo em sua atuação.

Ainda durante o processo deverá acontecer o acompanhamento de suas tarefas, visto que ainda se encontra em período experimental. E somente após, decorridos algum tempo será possível avaliar o seu desempenho, no que poderá resultar em promoções de cargo e/ou salário, ou em capacitação para eliminar as lacunas que não foram preenchidas.

Cabe ressaltar que a gestão de pessoas se encarrega também de proporcionar um ambiente motivacional, no qual os profissionais se sintam inseridos na proposta educacional da escola.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (Lück:2011, p.21)

A participação coletiva torna-se um dos fatores mais importantes no processo, onde todos da comunidade escolar deverão estar voltados ao atendimento de um único objetivo: a formação do aluno, independente do segmento a que pertença.

Ainda traçando um paralelo entre uma empresa e a escola, enquanto a empresa visa à obtenção de lucro, e os seus funcionários são direcionados ao atendimento desta missão, a escola por sua vez tem como objetivo a formação do cidadão, fornecendo os subsídios necessários para sua realização.

Para que o processo de ensino-aprendizagem possa ocorrer da melhor forma, é necessário que todos os envolvidos nele se conscientizem do papel que terão de desempenhar, terem conhecimento das dificuldades que terão de enfrentar, dos obstáculos que terão que transpor, das experiências que virão a dividir e do comprometimento que deverão ter. E tudo isso remete a uma construção coletiva, onde todos serão responsáveis pela sua atuação, no que demanda empenho, competência e dedicação.

Destaca-se que o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com o dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos. (Lück, 2011, p.91)

Em suma, a Gestão de Pessoas, no campo educacional, busca propor mudanças significativas, que possam alavancar a aprendizagem contando com a colaboração de todos os profissionais do âmbito escolar privilegiando sempre a formação do aluno.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**GIL**, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

**LÜCKE**, Heloísa. **A Gestão Participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.