

AValiação DA POLÍTICA E DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Jailza Cosme Rodrigues¹

Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

As instituições na atualidade necessitam cada vez mais de organização dos recursos humanos para que possam continuar a exercer suas atividades por mais tempo com sucesso, competência e lucratividade. A boa estratégia organizacional da gestão de pessoas dá a instituição maior competência e qualidade para executar suas atividades de forma a satisfazer o cliente, a empresa e seus colaboradores, fazendo com que haja maior sucesso e satisfação na execução das atividades. Nesse artigo falaremos dos processos de gestão de pessoas no Centro Educacional Felicidade do Saber, escola de porte médio, onde faremos a análise de como a escola está fazendo essa gestão, na tentativa de ajudar a instituição a melhorar os aspectos nesse sentido. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um roteiro de entrevista aberta com os funcionários e dirigentes da instituição. Os resultados demonstram que a escola mantém o método tradicional de gestão, por ter a administração centrada na pessoa da direção. Apesar da centralidade gestacional e a inexistência de diversos setores geracionais, a escola busca suprir as necessidades da gestão englobando as diretrizes dos Recursos Humanos melhorando assim a gestão de pessoas na instituição.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Administração. Empresas. Educação.

TÍTULO EM INGLÊS

ABSTRACT

The institutions today need increasingly of organization of human resources so that they can continue to exercise its activities for more time with success, expertise and profitability. The good organizational strategy of personnel management gives the institution greater competence and quality to perform their activities in order to satisfy the customer, the company and its employees, causing greater success and satisfaction in the implementation of the activities. In this article we will discuss the processes of personnel management in the educational center of Happiness Know, medium-sized school, where we will take the analysis of how the school is doing it, in an attempt to help the institution to improve aspects accordingly. The data were collected through the application of a roadmap of open interview with employees and managers of the institution. The results show that the school maintains the traditional

¹ Docente da Pós Graduação em Administração: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN. Email - jailzacrodrigues@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso de Pós Graduação em Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN. Email - valeriaraujofpb@gmail.com

method of management for the administration of the person-centered direction. Despite the centrality and the inexistence of gestational sectors search school generational meet the need of management encompassing human resources guidelines thus improving people management in the institution.

Keywords: Personnel management. Administration. Business. Education.

1 INTRODUÇÃO

As empresas ou instituições depois de instaladas tentem a desejar o crescimento e expansão de suas atividades o que requer maior numero de funcionários, tecnologias, espaço físico, capital. O papel do funcionário de certa forma é que faz a diferença em muitos dos casos, pois quando há pessoal qualificado para as atividades essas são executadas de melhor forma.

O setor que organiza, gerencia e realiza todos os processos relativos ao quadro pessoal das empresas e instituições é a área de Recursos Humanos, sendo o agente transformador dessas instituições. Para tanto esse setor passa de um simples departamento de pessoas para um departamento de gestão de pessoas, gerando satisfação dos empregados, aumentando a produtividade e a sobrevivência do negócio.

De acordo com Chiavenato (2005), gestão de pessoas refere-se ao conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores e das organizações. Sendo então, um conjunto de práticas para orientar o comportamento humano, as relações interpessoais e a deste com o trabalho e a instituição.

Sobre essa Gestão de Pessoas, Dutra (2009) nos esclarece que “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação das expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A gestão de pessoas nem sempre teve essa importância dentro das empresas, elas se limitavam a contratação e pagamento pessoal, mas com a complexidade da era da informação que as decisões são mais rápidas e imprimíveis tornam o antigo setor de Recursos Humanos-RH, em um trabalho descentralizado onde a atuação foca a estratégia global nos negócios. Esse novo RH deve estar

inserido nas ações estratégicas das empresas, fazendo com que as mesmas entrem no sistema competitivo no mundo atual.

Segundo Chiavenato (1999), os novos papéis da gestão de pessoas passaram de operacional e burocrático para estratégico, curto prazo para longo prazo, administrativo para consultivo, foco na função para foco no negócio.

Dentro da análise da Gestão de Pessoas no Centro Educacional Felicidade do Saber (CEFS), foi realizada uma pesquisa com professores e dirigentes da instituição, sendo aplicada uma entrevista não estruturada. O trabalho teve como objetivo compreender as ações de gestão de pessoas adotadas em uma instituição educacional.

A proposta de trabalho foi relevante porque os dados coletados serviram para apoiar as decisões dos gestores, além disso, apresentou um diagnóstico consistente do funcionamento da organizacional, especificamente nas ações de recursos humanos, apoiando a utilização mais racional dos recursos.

Tanto em uma organização pública ou privada, a gestão de pessoas enfrenta a complexidade da realidade atual, e essas organizações devem estar preparadas para desempenhar papéis do processo administrativo, que para Chiavenato (2005, p.13) constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

A gestão de pessoas é o pilar da boa administração das empresas. A partir da inserção da Gestão de Pessoas, os funcionários passam a ser tratado como parceiros da instituição, sendo de responsabilidade também deles o sucesso e o fracasso da empresa.

No Jardim Escola Felicidade do Saber, desde 1992, ano de sua fundação, tem-se a preocupação de uma Gestão de Pessoas para que haja sempre uma boa relação entre a escola e seu funcionário, e que esta seja diferente da do vínculo formal entre a instituição e o funcionário, priorizando assim, a satisfação de ambos.

O estabelecimento de ensino surgiu a partir de um ideal comum entre dois sócios que tiveram como objetivo principal a prática educacional, buscando oferecer à comunidade o melhor de seus conhecimentos dentro da educação.

A funcionar como estabelecimento de educação pré-escolar e ensino de 1º grau (1ª a 4ª série), pela portaria nº 301/94- SEC/GS era formada inicialmente por três funcionários, sendo dois professores e um A.S.G., hoje possui um quadro funcional com 38 (trinta e oito) funcionários. Nota-se desde o início a boa aceitação

da comunidade, principalmente pelo trabalho educacional bem estruturado, funcionários empenhados em suas funções e com os objetivos da escola.

Diante do sucesso do modelo organizacional, a escola precisou expandir-se e oferecer novas séries, sendo necessária uma nova autorização junto a SEC, e a mesma passou a funcionar do 1º grau ao 8ª série foi concedida pela portaria nº 503/97 (SEC/GS), passando então se chamar de Centro Educacional Felicidade do Saber (CEFS).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar embasamento a toda a pesquisa, temos que buscar termos, conceitos que nos ajude a entender como o processo de gestão de pessoas é gerido, administrado e articulado para o sucesso da empresa, estudo de caso.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações não existem sozinhas, não existem sem funcionários, sede, departamentos, gerentes, compradores, e serviços. Há uma mútua cooperação entre os organismos que a compõe e cooperação e competição com outras organizações.

Para que haja uma lucrativa competitividade e cooperatividade é necessário que haja um planejamento estratégico em contexto global e totalmente mutável e competitivo como os tempos atuais. Para tanto é necessário organização, visão de futuro e pelos metas que a empresa traça para alcançar objetivos.

Chiavenato (2004) nos fala que o único integrante racional dessa estratégia organizacional, é o elemento humano o cérebro pensante de toda a organização. Relata também que o planejamento Recursos Humanos (RH) refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa. (OLIVEIRA, 2005, p. 35)

Todo planejamento consiste na tomada antecipada de decisões, e para que isso ocorra é necessário conhecer os objetivos da empresa, planejar, organizar e articular como chegar a esse objetivo. Para alcançar o objetivo é necessário que todos os envolvidos na instituição saibam qual o objetivo principal, estejam envolvidos com as metas, a força de trabalho seja adequada para a realização das atividades, tecnologia adequada.

A administração estratégica de recursos humanos ou gestão de pessoas, é a administração da qualidade e quantidade dos talentos que compõe a empresa, administrar as ideias de forma estratégica estabelecendo metas que priorizem o bem de todos da organização.

2.2 ABSENTEÍSMO

O Absenteísmo, ou ausência é a falta ao trabalho pelo funcionário, seja ela por doença, atraso ou por qualquer outro motivo. Essa falta, seja por dias ou horas, férias, licenças ou outra falta é contabilizada pela empresa para que não haja gastos desnecessários pela falta do funcionário.

Absenteísmo ou ausenteísmo, é a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não veem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que o funcionário se encontra ausente do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2004 p 86).

Segundo Alonso Neto (2006), quando cita Souto 1980, afirma que o absenteísmo designa a ausência dos trabalhadores ao trabalho, naquelas ocasiões em que seria de esperar a sua presença, por razões de ordem médica ou qualquer outra.

A falta do funcionário pode ser devido a acidentes de trabalho (mutilações, pequenas escoriações, cortes, entre outros) ou doenças de trabalho (Gripe, problemas auditivos, alergias à produtos usados na instituição ente outros). Quando essa falta é contabilizada a empresa tem a noção real do desperdício de dinheiro e de produtividade, então busca ações para combater melhor essas faltas que estejam relacionadas ao local de trabalho.

A falta ao trabalho também pode ser reflexo da insatisfação com o local, salário e com as condições de trabalho, por isso vemos cada vez mais necessário a

gestão de pessoas para que cada vez, aconteça menor insatisfação com o trabalho, e o funcionário se sinta motivado e satisfeito a cada dia trabalhado.

O absenteísmo pode ser muito oneroso para as organizações que dependem de produção diária, pois a falta de um funcionário requer, contratação de outro em imediato e/ou o pagamento de horas extras a outro funcionário para que possa exercer a atividade designada ao primeiro. Souto (1980 apud ALONSO NETO, 2006):

O absenteísmo é considerado um oneroso problema sócio-econômico com que as organizações se deparam diariamente, resultando em perdas da produção. Nos Estados Unidos, por exemplo, os custos dos benefícios por doença é calculado em cerca de 15 bilhões de dólares por ano e o produto nacional bruto (PNB) do país poderia aumentar mais de 10 bilhões de dólares anualmente se o número de ausências ao trabalho por empregado ao ano pudesse ser diminuído em apenas um dia resultando em perdas da produção.

A falta ao trabalho também pode ser reflexo da insatisfação com o local, salário e com as condições de trabalho, por isso vemos cada vez mais necessário a gestão de pessoas para que cada vez, aconteça menor insatisfação com o trabalho, e o funcionário se sinta motivado e satisfeito a cada dia trabalhado.

2.3 ROTATIVIDADE

As instituições sofrem processos contínuos de entrada e saída de funcionários, seja por doença, demissão e aposentadoria. Para tanto é necessário que a empresa esteja preparada para a necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos qualitativos e quantitativos, pois qualidade sem a quantidade necessária ou quantidade superior sem qualidade não fazem com que a empresa tenha bom rendimento.

Chiavenato (2004, p.88) nos esclarecer que a rotatividade refere-se ao fluxo de entrada e saída de pessoas das organizações, e que esses desligamentos automaticamente requer uma admissão para compensar.

É saudável para a empresa que haja essa rotatividade, pois com isso há a renovação de energias e muitas vezes de técnicas de trabalho, mas se essa rotatividade for grande haverá uma dificuldade de atender o planejamento estratégico das instituições, suas metas e objetivos de certa forma terão problemas de serem alcançados.

Robbins (2005, p.22) afirma que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Este processo gera diversos gastos à empresa e acena para uma gestão que precisa ser melhorada.

A rotatividade informa ainda como está o mercado interno e externos de oferta e procura de trabalho, a conjuntura econômica, falha na política da empresa, ou a busca por profissionais mais qualificados, para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

2.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, SOCIALIZAÇÃO

As instituições não funcionam sem as pessoas. Para que ela possa sair do imaginário do seu idealizador é necessário que esses funcionários sejam recrutados e selecionados dependendo da especificação da empresa e dos seus objetivos. Recrutar é procurar um conjunto, de maior número possível de pessoas que supram a necessidade de preenchimento de um cargo, de acordo com o planejamento de Gestão de Pessoas. Selecionar é escolher entre essas pessoas, a potencialmente capaz para ocupar o cargo em questão (CHIAVENATO, 2005).

Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), o conceito de recrutamento é:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização.

Esse recrutamento e seleção acontecem em ambos os interessados, tanto nas empresas quanto as pessoas, cada uma buscando o que mais se adéqua aos seus objetivos.

O recrutamento faz o papel de chamar, procurar e atrair os candidatos à preencher a vaga específica, já a seleção são os instrumentos pelos quais os candidatos são analisados para a admissão na instituição.

Limongi-França e Arelanno (2002) apoud Andrade (2008, p.18) afirmam que “recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga. Ainda , é um processo de procurar empregados e incentiva-los a se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização”.

A seleção busca entre s candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Defende ainda que o objetivo da seleção é solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo. Chiavenato (2009, p. 131).

Para França e Arellano (2002) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados.

A socialização um processo posterior, vindo a complementar os dois anteriores à medida que o individuo deve ser intorduzido nessa nova sociedade (a empresa), adequar-se as normas e horários e a ocupação. Esse processo é um processo contínuo e de múltiplas trocas entre o funcionário e o ambiente em que ele se encontra.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa.

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Cada vez mais as instituições têm a necessidade de se renovar para atender as necessidades do mercado global, competitivo e seletivo. Cabe então a cada empresa oferecer treinamento que agregue valor aos seus funcionários e que esses possam atender as demandas da empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2009) o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O treinamento é sem dúvida um grande negócio.

Chiavenato (2004, p. 339) O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

O treinamento deve ser um processo sistemático e contínuo dentro da instituição, pois a cada dia há uma situação diferente para ser aprendida. É nesse processo que as empresas criam membros valiosos das organizações

É notório que o treinamento é lucrativos tanto para empresa quanto para o empregados, pois a empresa qualifica o profissional que já possui, não tendo gastos com demissão e seleção, e o funcionário tem mais valor agregado ao seu trabalho.

Na fase atual da Gestão de pessoas a busca pelo desenvolvimento mútuo entre pessoas e organizações é um dos principais pilares do planejamento estratégico, pois as não há mais estabilidade concreta no atual modelo organizacional. A era da informação acelera os processos, torna o mundo dos negócios extremamente instáveis e exige instituições flexíveis que se ajustes melhor ao mercado.

Nesse novo contexto o desenvolvimento é mais sólido e duradouro que o treinamento, pois o treinamento prepara para demandas pontuais, determinados funcionários e setores, já o desenvolvimento atinge todos os setores da empresa e inclui todos os funcionários em uma visão critica e em um processo longo e duradouro de aperfeiçoamento.

Dutra (2002) define o desenvolvimento de pessoas como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for. Além disso, o treinamento é importante para a empresa e o empregado, pois ele beneficia tanto o funcionário quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. o desenvolvimento de pessoas é um conceito bem mais amplo do que o treinamento do individuo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais.

Chiavenato (2004, p. 339) Através do treinamento – e do desenvolvimento -, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes.

2.6 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

As atividades cotidianas requer que paguemos por elas, seja um simples copo de água ou um carro. A sociedade sempre dependeu do pagamento para a aquisição dos objetos, mesmo a força de trabalho. Essa última sempre foi uma das menos valorizadas, mas uma das mais necessárias para o sucesso das sociedades, organizações e empresas desde da antiguidade.

As pessoas trabalham esperando retorno e resultados para concretizarem seus sonhos e objetivos. Esse resultado é nada mais do que o pagamento pelo seu esforço, engajamento e serviços prestados as organizações. Nesse sentido podemos falar que há um pagamento – salário – pela força de trabalho.

O salário representa a principal forma de recompensa organizacional”. É pelo salário que se tem uma relação de direitos e responsabilidades entre empregado e empregador, e pelo qual o trabalhador possui poder aquisitivo. (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

Esse mesmo autor nos afirma que para a organização, o salário é investimento mas também é custo, pois ao mesmo tempo que retira o capital para pagar aos funcionários, ele com esse pagamento está investindo na permanência, e satisfação do funcionário.

Além do pagamento pela colaboração direta as organizações ainda disponibilizam planos de benefícios aos seus colaboradores. Esses benefícios são adicionais concedidos ao colaborador por promoção de cargo, plano de saúde, cesta básica, hora extra, entre outras que não estejam fixadas no contrato como salário direto.

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, etc. [...] Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, [...]. Os benefícios sociais estão intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 314-315).

Os benefícios que podem ser entendidos como uma espécie de remuneração indireta. Ou seja, aquela que o trabalhador recebe a fim de satisfazer às suas necessidades individuais, proporcionando um ambiente mais harmonioso e com significativo bem-estar.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desde a antiguidade há a avaliação de desempenho, onde, subordinados são observados por seus superiores para avaliar e mensurar o desempenho desses funcionários na tentativa de corrigir falhas, prever erros e recompensá-los se for o caso.

Para Dessler (2005) a avaliação de desempenho pode ser definido como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado dos funcionários e seus padrões de desempenho. Geralmente a avaliação de desempenho esta atrelada á medir os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um período de tempo ou até mesmo pelo desempenho comportamental que se pretende por em pratica.

A avaliação de desempenho analisa o desenvolvimento individual e grupal dos funcionários. França (2009) ressalta que o objetivo da avaliação de desempenho é obter retorno sobre a qualidade e melhora do desempenho das atividades exercidas diariamente, pois sem este tipo de avaliação as pessoas estagnam e fiam cegas, não sabendo como está se desenvolvendo o seu trabalho.

A avaliação é um processo dinâmico que representa uma técnica de direção na atividade administrativa, localizando problemas, falhas, necessidade de treinamento e também mensurar os resultados obtidos por um funcionário ou um grupo em determinado tempo.

3 ANÁLISE DOS DADOS

A instituição estudada, o Centro Educacional Felicidade do Saber, situada à rua Santa felicidade, 784 - Ns. da Apresentação, Natal - RN, de forma geral, dispõe de dois tipos básicos de estruturas: administrava e pedagógica. A primeira assegura, praticamente, a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. E a segunda desenvolve todo o processo pedagógico de ensino-aprendizagem.

A organização de um modo geral procura trabalhar de forma íntegra, desenvolvendo projetos interdisciplinares envolvendo todas as áreas do conhecimento, buscando assim suprir as necessidades pedagógicas e do aluno, e sempre introduzido os temas transversais oportunizando de certa maneira o aperfeiçoamento e estudos favorecendo uma troca de de conhecimento com leituras, debates, dinâmicas.

Os professores procuram adotar métodos diversificados que tornem a aprendizagem mais prazerosa como uso de material concreto, técnicas e atividades lucrativas.

Durante a coleta de dados e visitas técnicas à instituição foram encontrados alguns pontos positivos e negativos, porem não muito preocupantes; como algumas

salas sem ventilação, comunicação entre duas salas de aula, salas com excesso de alunos dificultando a circulação dos mesmos e dos professores. Mas observamos também que a equipe que faz a escola, procura atender às necessidades que surgem no decorrer do tempo.

Para isso, as partes administrativas e a pedagógica devem sempre estar atentas as mudanças locais e funcionais e rever e tentar encontrar soluções possíveis para melhorá-la e atender as necessidades de todos que formam.

3.1 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

O processo administrativo da instituição é dirigido pela por uma diretora, à mesma desempenha o papel de dividir e determinar funções sócio-culturais, como: reuniões para que conjuntamente com sua equipe procurar encontrar soluções para resolver ou amenizar problemas apresentados na mesma. A interação entre ela e sua equipe é sempre de comum acordo tentando alcançar metas e objetivos a serem realizados.

A administração é centralizada, visando um melhor desempenho da instituição, conforme as necessidades do capital por ela produzido. Essa centralidade leva em consideração a opinião de todos que fazem a escola, sendo de certa forma uma gestão participativa.

A Direção assume o papel de especialista em RH, e ao mesmo tempo de gestor de linha. Desenvolvendo com responsabilidade a função de staff, cabe ao RH o recrutamento, a relação, admissão, integração, de remuneração e demais funções administrativas, tornando-se essencialmente exclusivista e centralizada.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

A missão da escola é presar pelo bom ensino a ser oferecido aos seus alunos e a comunidade, buscando sempre desenvolver em seu corpo docente responsabilidades, compromissos e aptidões que os possibilitem assumir ações e decisões integrando-as a uma sociedade digna. Tendo como visão a “Projeção no tempo e no espaço para um futuro próximo”.

Dentro das características físicas da escola, temos duas unidades de ensino, onde cada uma conta com: sala dos professores, banheiro para os

professores e para os alunos, pátio para recreação. As duas unidades juntam contabilizam 15 salas de aulas, funcionando no turno Matutino e Vespertino, uma coordenação pedagógica, uma secretaria e uma direção.

A escola tem pretende crescer tanto qualitativamente quanto quatitativamente para atender a demanda da escola, para tanto traça metas que necessitam de melhoria no espaço físico, aumento do quadro funcional e de metodologias. (Quadro 01)

Quadro 01: Quadro de metas do Centro Educacional Felicidade do Saber 2014/2018.

Quadro laboral de metas		
Equipamentos	Ano	
	2014	2018
Colocação na Comunidade	3°	1°
Quant. de Alunos	412	1000
Unidades de ensino	2	4
Salas com Ar Condicionado	10%	100%
Quadro Branco	10%	100%
Quadro de Funcionários	28	100

Fonte: Os autores (2013)

Para ter uma gestão de pessoal bem sucedida que possa colaborar com os objetivos organizacionais e alicerçar a administração em valores fundamentais para alcançar seus objetivos, é necessário que se cumpra valores tanto do staff do RH quanto dos demais funcionários. Esses valores são essenciais para a motivação da equipe.

- Recompensas;
- Eficiência;
- Espírito de equipe;
- Imparcialidade;
- Competitividade.

Os valores devem ser a base do bom funcionamento da instituição, a medida que eles estão bem estruturados e sendo cumpridos em sua totalidade a gestão de pessoas tem um maior facilidade para traçar as metas e alcançá-las.

À medida que há recompensas aos trabalhos e metas executadas há maior eficiência na execução das atividades. Deve-se na instituição ter a imparcialidade como pilar central de sua gestão, onde independente dos laços familiares que possam existir entre os integrantes, ali é uma empresa e para que haja crescimento todos devem ser iguais com as obrigações e benefícios; o espírito de equipe não deve ser deixado de lado pois, para que a organização possa crescer com qualidade, onde o desenvolvimento recompensa todos.

3.3 AGREGANDO PESSOAS

Na instituição de ensino em particular, a responsável por agregar pessoas é a própria gestora da empresa, pois se segue o modelo de empresa tradicional, conforme destaca Chiavenato.

A organização esta inserida no mercado de trabalho, onde a procura é devido a necessidade de demanda da escola.

Tipo de recrutamento é interno onde o preenchimento das vagas, ocorre através de remanejamento dos quadros existentes na organização, e quando necessário a contratação de novo funcionário que possa suprir as necessidade da empresa.

Esse recrutamento pode ser a partir da indicação de currículos feita pelos funcionários ou pela gestora, os currículos são selecionados, entrevistados e o contratado.

3.4 APLICANDO PESSOAS

Os artefatos constituem primeiro nível da cultura, o mais superficial, e perceptível foi observado no comportamento dos membros da organização, nos eventos e cerimoniais, festivais anuais. Valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que são importantes para as pessoas.

A organização possui uma cultura não adaptativa, caracterizada pela manutenção das idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudem ao longo do tempo.

O processo de socialização é bem aberto, onde o novo funcionário recebe uma exposição clara da tarefa a ser realizada, pela descrição das funções que seu cargo exerce, irá desenvolver tais tarefas dentro de suas aptidões com a supervisão e o apoio de funcionários antigos. Do ponto de vista do gestor esse método de socialização organizacional é bastante prático e eficiente.

Dentro da instituição não há um programa de socialização, existe uma receptividade natural do quadro de funcionários da escola, o que facilita a aproximação de ideias comuns, incentivado pelo espírito de equipe.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A escola funciona para o bem comum de sua atividade base - a educação, então, organiza-se para que o aluno seja o maior beneficiado.

Figura 01: Fluxograma organizacional



Fonte: Os autores (2013)

A estrutura organizacional da escola não se baseia na presunção de estabilidade, ao contrário é dinâmico se e baseia na continua mudança em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

3.6 RECOMPENSANDO PESSOAS

A escola como qualquer outra instituição, tem um caráter administrativo e lucrativo então, necessita de partilhar dos atributos da Administração e Gestão de Pessoas, pois não é a instituição apenas um espaço físico, mas sim um conjunto de pessoas dão vida a este espaço.

No ponto de vista dos funcionários a instituição é favorável em relação à quantidade de alunos, mais quando visto pelo lado do setor financeiro, onde existe um bom número de inadimplência, com isso a empresa fica sem condições de oferecer um melhor salário, mesmo existindo uma boa vontade por parte da direção.

As recompensas financeiras oferecidas aos funcionários são: Salários, férias, qualificações, 13ª salário e adicionais. Há também na escola as recompensas não-financeiras: segurança no emprego, liberdade e autonomia.

A organização busca um sistema de recompensas equitativo tanto para si, quanto para seus funcionários. Ofertando salários dentro de sua realidade econômica visando destina-se sempre que possível dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelos sindicatos, transmitindo aos seus empregados uma segurança salarial para poderem satisfazer suas necessidades básicas.

Dentro do CEFS o salário é definido seguindo os pressupostos:

- a) **Equilíbrio interno:** é alcançado por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos.
- b) **Equilíbrio externo:** é alcançado por meio de informações externos obtidos através de pesquisas de salários.
- c) **Motivação e comprometimento pessoal:** busca-se sempre desenvolver no funcionário motivação na realização das suas tarefas (funções), com isso fortalecer o comportamento pessoal deste com a organização.
- d) **Aumento de produtividade:** o empregado motivado e comprometido com a organização, que possui uma política salarial eficiente, produz mais e com melhor qualidade.
- e) **Controle de custos:** o controle de entradas e saídas permite que a organização possua um sistema salarial razoável para si e para seus funcionários.
- f) **Tratamento justo aos funcionários:** num sistema salarial é importante que o tratamento seja igualitário a todos que compõem a organização.

g) **Cumprimento da legislação:** As remunerações exigidas pelo governo ou pelos sindicatos indicam um valor mínimo a ser pago aos funcionários. O cumprimento dos direitos trabalhistas estimulam o empregado a ter uma certa confiança e segurança na organização.

Para manter o equilíbrio interno a organização deve unir informações obtidas atreves da avaliação e classificação de cargos, que são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos.

O método utilizado é o de categoria preliminar que requer a divisão e separação dos cargos em categorias pré-determinadas, como cargos mensalistas e horistas. Após a determinação das categorias pré-determinadas, aplica-se o método do escalonamento simples a cada uma delas, independentemente.

Cada categoria pré-determinada apresenta o seu limite inferior e limite superior.

Para manter o equilíbrio interna a organização faz uma pesquisa salarial, que deve seguir uma compatibilidade de salários dentro da organização e dentro do mercado.

Essas pesquisas verificam o que o mercado de trabalho esta pagando, se baseando em amostrar de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho.

Seguindo a Gestão de Pessoas, a empresa trabalha com recompensas e punições, onde a recompensa é dada dependendo do desempenho de cada funcionário, e as punições quando os mesmos faltam com suas responsabilidades.

Os empregados não tem participação nos lucros da empresa, não possuem remuneração por competência, pois há igualdade de nível entre os funcionários.

Quanto aos benefícios legais, há as férias férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxilio doença, salário família e salário maternidade. Há também dentro da instituição

- Benefícios espontâneo – empréstimos aos funcionários
- Benefícios monetários – férias, 13ª salário
- Benefícios não monetários – horário móvel ou flexível
- Benefícios recreativos: atividades esportivas, pessoas e excursões programadas.

- Planos supletivos: horários móvel de trabalho; convenio com supermercados e farmácias.

Entendendo que benefícios servem para estimular a motivação e o comprometimento do funcionário com a organização, a escola compreende que a remuneração poderia ser melhor, mas entendem que os benefícios recebidos estão dentro da realidade financeira da organização, sendo equitativas para ambas as partes

3.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Há na instituição a avaliação de desempenhos, está é realizada pela direção e coordenação, utilizando a Avaliação Participativa Objetiva (APPO).O método tem a participação ativa de todos, seguindo seis importantes etapas:

- **Formulação dos objetivos consensuais:** os objetivos são formulados entre os subordinados e o gerente.
- **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** Para que os objetivos sejam alcançados é imprescindível sua aceitação pelos avaliados.
- **Negociação com o gerente sobre a locação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.** Depois de estabelecidos os objetivos e o comprometimento pessoal, são importantes definir os recursos e os meios necessários para poder alcançá-los eficazmente.
- **Desempenho:** É a forma pela qual cada avaliado escolhe para alcançar os objetivos permitidos. Cada pessoa tem total liberdade e autonomia para escolher seus próprios meios de alcançar os objetivos pretendidos.
- **Constante monitoração dos resultados:** É a verificação dos custo, benefícios envolvidos no processo, observando os resultados. Além da auto avaliação do funcionário para monitorar seus resultados, comparando-os com os objetivos traçados.
- **Retroação intensiva e continua avaliação conjunta:** São todas as informações obtidas ao longo do processo avaliativo, para que o avaliado tenha uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/ resultado alcançado e tomar suas conclusões.

A organização e o próprio funcionário têm a chance de rever a atividade produtiva desenvolvida no processo de avaliação, além de desenvolver métodos para suprir os pontos negativos ou déficits detectados tanto no desenvolvimento da organização quanto no desenvolvimento profissional do avaliado.

3.8 DESENVOLVIMENTO PESSOAS

A instituição não possui um plano de desenvolvimento pessoal, demonstrando uma abordagem tradicional. Havendo o estímulo funcional na criatividade da elaboração das suas atividades.

Não há um grande estímulo a inovações, a não ser que este seja pautado em projetos que justifiquem a sua execução, mas há o estímulo em cursos, palestras, feiras e que estes sejam repassados para a atividade escolar.

3.9 MANTENDO PESSOAS

A obra de manter pessoas são ações com o objetivo de deixar os funcionários satisfeitos e motivados, assegurando condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, fazendo com que estes tenham compromisso e “vistam a camisa” dos objetivos e metas da empresa.

A escola segue a teoria y, que predomina o respeito às pessoas e às suas deferências individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e em formular os objetivos da organização, tornando-se criativas e prontas para assumir responsabilidades.

A organização trata seus funcionários com respeito e oferece meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Para isso conta com dos seguintes aspectos:

a) Desempenho do programa de relações com empregados: para definir o desenho do programa de relações com empregados a organização deve comunicar e explicar sua filosofia, compartilhar o processo decisório oferecendo um local de trabalho seguro e agradável, além de expor regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

b) Programa de sugestões: É desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidos pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam idéias com aplicações práticas e que gerem resultados para a organização.

Quanto aos fatores se leva em conta a gravidade do problema, a duração, a frequência e a natureza do acontecido, fatores condicionalmente, grau de socialização, histórias das práticas disciplinares, da organização e o apoio gerencial.

Quanto aos procedimentos, ações disciplinares devem incluir: comunicação das regras, critérios de desempenho, documentação dos fatos, resposta consistente à violação das regras.

Quanto ao tipo de disciplina progressiva e a disciplina positiva.

A organização impõe disciplina de acordo com sua necessidade, à forma utilizada é a disciplina progressiva com advertência verbal, advertência escrita, suspensão e por fim a demissão.

3.10 AMBIENTE DE TRABALHO

Nesse aspecto são relacionados os aspectos físicos, psicológicos, ergonomia e saúde que condicionam o trabalho, tais como:

- **Físicos :** Iluminação, Temperatura, Ventilação, Ruído
- **Psicológicos:** Relacionamentos humanos agradáveis, Tipos de atividade agradável e motivadora, Estilo de gerência democrático e participativo., Eliminação de possíveis fontes de estresse.
- **Ergonomia :** Maquinas e equipamentos adequados às características humanas, Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas, Ferramentas que reduzam as necessidades de esforços físicas humano.
- **Saúde ocupacional**

Na escola estudada há preocupação com um ambiente de trabalho sadio à todos que fazem parte da instituição. A Escola se baseia na satisfação do trabalho executado a execução de uma tarefa pelo funcionário será bastante produtiva, quando este se identificar com a tarefa que executa.

A escola busca oferecer os melhores espaços físicos para a realização das atividades cotidianas dentro das possibilidades existentes em seu orçamento

O Ambiente psicológico e físico de trabalho são agradáveis para a mente e para o físico de seus funcionários, é indispensável para melhora o aumento da produção.

Foi verificado que não há Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e nem um programa de saúde ocupacional, mas que a escola tem uma preocupação com a Qualidade de vida no trabalho (QVT) pois percebe-se que o ser humano é essencial para o sucesso da empresa

De acordo com os modelos de QVT, mais importantes que são os de Nadir e Lawler, de Heckman e Olham e o de Walton a percepção dessa preocupação se da:

- a) Possibilidade de futuro na organização: quando há possibilidades de funcionários desenvolverem melhor suas habilidades profissionais, cria-se também uma oportunidade de melhoria de cargos e de ascensão na organização.
- b) Reconhecimento pelos resultados alcançados: para estimular a motivação dos funcionários é interessante sempre reconhecer os avanços e influenciar no aumento da produtividade.
- c) Salário percebido: ao reconhecer que a remuneração recebida por seu trabalho é justa, o funcionário reafirma seu compromisso com a organização.
- d) Benefícios auferidos: a percepção de tais benefícios faz com que os funcionários tenham segurança no trabalho que desempenham e na organização.
- e) Relacionamento humano dentro do grupo e da organização: a organização preocupa-se com o convívio harmonioso entre seus funcionários, e procura ter atitudes que propicie tal convívio.
- f) Liberdade e responsabilidade de decidir: a autonomia de decisão estimular o funcionário a assumir responsabilidades dentro organização.
- g) Possibilidades de participar: a possibilidade de participar das decisões na organização estimula os funcionários a produzir mais e a assumir responsabilidades na instituição.

4 CONCLUSÃO

A Gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais um subsídio imprescindível para o sucesso das organizações. É através desse mecanismo que

se organiza o desenvolvimento de uma das parcelas mais importantes para a lucratividade e sucesso das instituições – Os funcionários. Esses são os responsáveis pela execução das atividades propostas pelas empresas e deve estar preparados para enfrentar a livre concorrência do mercado moderno.

A gestão de pessoas deve estar preparada para equipar a instituição de mecanismo a deixar o funcionário satisfeito com as suas atividades, benefícios e espaço físico, e também fazer com que todos esses artifícios gerem lucro à empresa.

O Centro Educacional Felicidade do Saber –CEFS encontra-se com uma atividade administrativa considerada tradicional, onde há certa centralidade geracional no poder da direção, mas onde todos os funcionários podem opinar para melhor funcionamento da instituição, fazendo com que a direção analise e escolha o que for melhor para a comunidade empresarial.

Há preocupação com o bem estar dos funcionários e os mesmo tem espírito de equipe onde existe ajuda mútua entre eles, o que ocasiona maior desenvolvimento da instituição. Na medida do possível há concessão de benefícios, sem que esses sejam prescritos na lei de trabalho.

A escola deixa claro que pretende ampliar suas atividades no decorrer dos anos e atingir as metas relacionadas e que para tanto necessita do empenho de todo quadro funcional, onde a escola terá mais lucros e os funcionários mais benefícios.

REFERENCIAS

ANDRADE, Caxito Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasi, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – ABRH – Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=385>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DUARTE, Márcia de Azevedo. **Relação entre o estudo sobre absenteísmo realizado numa empresa de energia elétrica e seu programa de qualidade de vida**. 2004. Monografia (Curso de Psicologia) Faculdade de Ciências da Saúde do Centro universitário de Brasília 2004. Disponível em: <repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2974/2/9960909.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2014

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA Maria Alice P e Claro.; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

NETO, Alonso Dias Marques. **Absenteísmo nas empresas**. Brasília. Monografia (Curso de Administração) Faculdade de Ciências aplicadas do Centro universitário de Brasília 2006 <repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf> Acesso em 25/02/14 às 15:22

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005