



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PROPOSTA DE SISTEMÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: SYSTEMATIC PROPOSAL IN A PUBLIC INSTITUTION

Cristina Valeria Gomes^{1*}; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas²; Leonardo Bezerra Pimentel³ e Leandro Ribeiro De Cicco⁴

^{1 2 3 4}Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, UFF – Niterói.

*cristinagomes@ymail.com

ARTIGO INFO.

Recebido em: 10/11/2018

Aprovado em: 14/11/2018

Disponibilizado em: 24/04/2019

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Pessoas; Gestão Pública; Estratégia Organizacional

KEYWORDS:

People management; Public administration; Organizational Strategy

Copyright © 2019, Gomes et al. Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

*Autor Correspondente: Cristina Valeria Gomes

RESUMO

Este trabalho objetiva propor e caracterizar uma sistemática para gestão estratégica de pessoas em uma instituição pública de ensino. Para tal, se realizou uma Revisão Bibliográfica e um Estudo de Caso em uma Instituição Pública Educacional para o levantamento atual das práticas. Houve a formulação de uma proposta de sistemática para a gestão estratégica de pessoas em uma instituição pública através das medidas identificadas pela revisão da literatura, em conjunto com o plano de desenvolvimento institucional e o estudo de caso. As aplicações deste trabalho têm como base o interesse em se estudar a aplicação da gestão estratégica de pessoas em instituições públicas de ensino, tendo como meta a inovação e sua relação com um melhor

desempenho organizacional da instituição pesquisada.

ABSTRACT

This paper aims to propose and characterize a system for strategic management of people in a public educational institution. For that, a Bibliographic Review and a Case Study were carried out in a Public Educational Institution for the current survey of practices. A systematic proposal for the strategic management of people in a public institution was formulated through the measures identified by the literature review, together with the institutional development plan and the case study. The applications of this work are based on the interest in studying the application of strategic management of people in public educational institutions, aiming at innovation and its relation with a better organizational performance of the institution researched.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Editora UFES/CEUNES/DETEC.

INTRODUÇÃO

A GESTÃO DE PESSOAS atua na organização e motivação, visando o alcance dos objetivos e a realização da missão institucional. Dessa maneira, Camões, Fonseca e Porto (2014, p. 34) dizem que:

Conceitualmente, pode ser associada a um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Com essa nova tendência dentro das instituições, a administração de recursos humanos desenvolve um papel primordial no desenvolvimento e satisfação das pessoas. Camões, Fonseca e Porto. (2014.p.34)

Desta forma, as instituições passaram a ter mais mecanismos de planejamento e alocação para o desenvolvimento do funcionalismo público em instituições de ensino, definindo as políticas e ações para o aperfeiçoamento de um programa direcionado para a probabilidade de satisfação em todos os setores constituintes do sistema, garantindo assim, a manutenção e a sustentabilidade do trabalho desempenhado nesse contexto (CHAVES; AMARAL, 2015).

As instituições públicas necessitam de agentes públicos para que suas funções possam ser executadas. Posto isso, é necessário que seja criado todo um processo no qual os agentes devem seguir para que as atividades sejam realizadas com sucesso e sejam respeitados os preceitos éticos e legais estabelecidos no sistema jurídico brasileiro. As pessoas, nesse contexto, devem ser geridas de modo a satisfazer tanto as necessidades organizacionais quanto as individuais. Conseqüentemente, haverá melhoria na qualidade do serviço público (TACHIZAWA, 2015).

Viturino (2015) acrescenta que daí se origina a responsabilidade do gestor público no comprometimento com a inovação de melhores práticas de GESTÃO DE PESSOAS (e seu monitoramento) para o atendimento das exigências cada vez mais ampliadas dos cidadãos.

Deste modo, é imperativo que a gestão pública atue cada vez mais no desenvolvimento dos servidores (VITURINO, 2015). É relevante destacar que, as teorias de Gestão para o setor público são diferentes das aplicadas na esfera privada, de acordo com Viturino (2015).

Para obter o aperfeiçoamento esperado, surgem interferências dos fatores internos e externos ao ambiente organizacional, que precisam ser observados pelo gestor do setor para ampliar a gestão estratégica. (DIAS; GUIMARÃES, 2016).

Neste sentido, diversos países têm buscado criar sistemas de capacitação de recursos humanos direcionados para a formação de servidores públicos alinhados com as novas demandas, embora atualmente, ainda seja uma atuação tímida (VITURINO, 2015).



Face o cenário narrado e a situação-problema previamente descritos, surge uma questão central a qual se pretende investigar, através de um estudo de caso:

De que maneira uma sistemática de gerenciamento estratégico de pessoas numa instituição pode ser estruturada?

A partir da situação problema e da questão de pesquisa, pode ser formulado o principal objetivo do presente trabalho: propor uma sistemática para gestão estratégica de pessoas em uma instituição pública de ensino visando melhorar o desempenho e o clima organizacional

REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Com o passar dos anos, o trabalho passou por transformações, com a finalidade de atender outras necessidades do ser humano e, por fim, as exigências do patrão. Sendo assim, à medida que o tempo passava e a sociedade capitalista evoluía, o trabalho se tornava mais complexo e acabava sofrendo fortes influências da cultura e do momento histórico, passando a receber conceituações que se modificam com o passar dos anos (MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013).

No entanto, não se levava em consideração se os desejos e os objetivos do trabalhador estavam sendo realizados, afinal, eram considerados como máquinas, o que acarretava certos problemas, pois, não se sentiam motivados a realizar seu trabalho. (VIEIRA, 2014).

A partir da Segunda Guerra Mundial, as condições do fator humano, como saúde, lazer, soluções de conflito passaram a ser mais priorizadas (MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013).

O cenário apresentado pelas organizações motivou as empresas e instituições públicas a investirem num ambiente de trabalho que motivasse o servidor, que lhe proporcionasse aprendizado e capacitação, e que seu desempenho fosse avaliado e recompensado, e assim o resultado seria satisfatório para ambos, de acordo com Marinho et al (2014).

Estudos afirmam que as empresas, sejam públicas ou privadas, são desafiadas a aceitarem que seus servidores ou funcionários são servidores e não meros trabalhadores, já que possuem



capacidades, habilidades únicas e capital intelectual para gerarem melhores resultados (CASSOL et al, 2014).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES

No âmbito das organizações da administração pública, reconhecendo os desafios e os entraves existentes, executar mecanismos de caráter estratégico que evidenciem a motivação dos servidores é fundamental. Além disso, recompensas em competência, qualificação e conhecimento técnico, são práticas que visam à valorização do profissional diante dos diferentes contextos em que atuam (GOMES, 2016).

As teorias administrativas da época com seus métodos tradicionais e autoritários, característico de instituições gerenciadas pelo departamento de pessoal que visava apenas perdas e ganhos dessas empresas e não o bom funcionamento como um todo, isto é, a mão de obra humana (Caldas et al, 2015).

Foram essas dificuldades de gerir as instituições com tanta burocracia que levou as essas instituições a buscarem profissionais mais qualificados, motivados com o trabalho para que a produção fosse expandida e suprir a demanda, que métodos e formas de motivação dos servidores foram sendo implantados, e assim chamar a atenção dos melhores profissionais para os trabalhos oferecidos (Melo et al, 2012).

Com todas as dificuldades expostas na gestão de pessoas dentro das organizações de trabalho, os processos de mudança, as estratégias, foram sendo planejadas, organizadas e assim promovendo um trabalho mais eficiente, a produção e a qualidade do trabalho foram alcançando níveis de excelência. (Marinho et al, 2014)

Seja no universo corporativo ou das instituições públicas, a necessidade de motivação para o trabalho é fator decisivo para que o resultado seja satisfatório e metas sejam atingidas, e que essas empresas ou instituições sejam o lugar onde servidores e servidores queiram trabalhar. (Marinho et al, 2014)

A competitividade no mundo empresarial e corporativo, a globalização que acirra essa competitividade exige que servidores estejam cada vez mais preparados para darem o melhor de si, e em contra partida as organizações investem em ambientes de trabalho que sejam motivadores, em programas de desempenho e qualificação desses profissionais, e assim obter os melhores resultados no desempenho para organizações e instituições (Marinho et al, 2014)



Assim as instituições e organizações são desafiadas a criar espaços de trabalho que se adeque a essa nova visão, isto é, o servidor não é apenas um par de mãos para o trabalho, mas um servidor que produz bens e serviços e que interfere no ambiente em que trabalha (Cassol et al, 2014).

O departamento de gestão de pessoas é na nova forma de administração, de fundamental importância nesse novo processo de gestão, é através dele que as estratégias são organizadas e acompanhadas, e as pessoas são vistas e tratadas como servidores, e metas e objetivos atingidos de forma mais eficiente, aumentando a motivação para buscar excelência sempre (Carvalho et al, 2013).

Acompanhar as mudanças e transformações das necessidades dos consumidores de bens e serviços faz com que as instituições estejam mais atentas às necessidades de seus servidores e servidores, criando espaços de trabalho que sejam motivadores, capacitando o servidor ou servidor a buscar sempre sua excelência como profissional, capacitando os gestores líderes para gerir com eficiência as equipes de trabalho, enfim, transformando os locais de trabalho onde pessoas queiram estar e produzir (Carvalho et al., 2013).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com Lacombe (2012), o próprio capital é, em última instância, resultado da remuneração do trabalho já conquistado, que em vez de consumida, é reinvestida novamente para aumentar a quantidade ou a eficiência da produção e a maximização dos lucros desejados para a organização.

O problema é que o avanço tecnológico e a atual organização do trabalho que requerem mais esforço mental induzem uma pressão psicológica de grande monta e, aguçada pelos efeitos da globalização e flexibilização, pioram as condições de trabalho, em face da alta competitividade, ensejando incertezas quanto à manutenção de direitos fundamentais e quanto à preservação do emprego, o que influencia a saúde do empregado de forma negativa, especialmente a saúde mental, causando ansiedade, depressão e até o suicídio (RUFINO, 2014, p 67).

O local de trabalho é o lugar em que o trabalhador passa a maior parte do dia, ocupando mais o seu tempo. Sendo assim, as condições ambientais de trabalho estão relacionadas com as condições físicas, químicas e biológicas de trabalho (MONTEIRO *et al.*, 2015).

De acordo com Chizzotti (2017), as relações de qualidade e produtividade estão sempre em foco de estudos, principalmente sobre a ótica do comportamento humano e a grande velocidade dos avanços tecnológicos, portanto, o ser humano ainda é a melhor “estratégia” para o alcance desses objetivos dentro de uma empresa.



Essa dedicação integral ao trabalho busca maior produtividade e conseqüentemente maiores remunerações, porém, ocasiona em prejuízos à saúde (CASTRO; OLIVEIRA, 2017).

Problemas de saúde expõem mais o trabalhador à tomada de decisão, influenciado sempre por fatores pessoais e organizacionais que o condicionam, não sendo uma escolha totalmente livre (GERICH, 2015).

A promoção da saúde e do respeito é essencial para a administração dos trabalhadores, uma vez que, sua produção cai e a possibilidade de atritos por estresse é muito mais alta quando não há qualidade no ambiente de trabalho e conseqüentemente, a saúde pode ficar vulnerável (MACEDO, 2017).

2.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – da instituição representa o trabalho da Comunidade Escolar, com a definição dos seus rumos, projetos, programas, objetivos e metas para o período 2015 – 2018. Ele se fundamenta nas dimensões históricas e sociais da Instituição, considerando toda a sua trajetória.

O PDI expressa, também, a necessidade de consolidar a nova estrutura organizacional da escola diante da institucionalidade definida pela Lei nº 12.677/2012, trazendo como base a história e a cultura construídas em seus 176 anos de existência e objetivando a busca da excelência da educação oferecida à comunidade. Dentre as quais podemos citar:

- Desenvolvimento da maturidade didático-pedagógica;
- Ampliação das áreas de atuação e da oferta de vagas;
- Inovação e renovação administrativas;
- Ampliação, readaptação e reforma de seu espaço físico;
- Incentivo e aumento de oferta de possibilidades de capacitação de seus servidores; e
- Desenvolvimento da pesquisa e implementação de trabalhos de extensão, conhecidos e respeitados, em todo o território nacional.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) é a unidade organizacional da instituição responsável pela elaboração, implantação, planejamento, execução e avaliação das ações de gestão, qualidade de vida e desenvolvimento de pessoas, abrangendo todos os servidores, quer sejam efetivos, contratados ou terceirizados.



A administração e o desenvolvimento de recursos humanos não são, nem poderão ser responsabilidade de uma única área, por isso, se faz necessário que haja um trabalho integrado entre a PROGESP, as demais Pró-Reitorias e os Campi que compõem a estrutura organizacional.

A PROGESP é composta por duas Diretorias e uma Coordenadoria com as atribuições abaixo definidas:

- **Diretoria de Administração Funcional (DAF)** gerencia a folha de pagamento e é responsável pelos Assentamentos Funcionais dos Servidores. Responde e instrui os questionamentos administrativos e as diversas auditorias.
- **Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DDHO)** elabora e implementa estratégias para promover as pessoas, oferecendo as condições necessárias para o seu desenvolvimento e bem-estar, integrando-as aos objetivos e ao cumprimento das metas institucionais.
- **Coordenadoria de Planejamento e Gestão (COPLAG)** coordena e desenvolve o trabalho de gestão que envolve, obrigatoriamente, as etapas de planejamento, execução primária, monitoramento, avaliação, indicadores de gestão e revisão das atividades da PROGESP e dos Setores de Gestão de Pessoas dos campi.

Seu Objetivo Geral é propiciar um modelo de gestão de pessoas, onde o servidor se sinta valorizado, ampliando os seus talentos através de políticas de qualidade de vida e de desenvolvimento pessoal e profissional, em um clima organizacional saudável e inovador, levando-os a se comprometerem com a missão e a excelência do ensino. Já os objetivos específicos podem ser elencados em:

- Gerenciar as ações de detecção e mapeamento das demandas relacionadas ao suprimento de servidores para as diferentes unidades organizacionais;
- Trabalhar o modelo institucional de acompanhamento, gerenciamento, distribuição e alocação de vagas, a fim de atender as necessidades relacionadas às especificidades e natureza de trabalho da autarquia, correlacionado aos diferentes cargos e perfis profissionais, que compõem o quadro de pessoal;
- Manter-se atualizada com relação à legislação, decisões e determinações emanadas pelos órgãos federais, relativas à administração de pessoas;



- Gerenciar a folha de pagamento e a manutenção da base de dados funcionais dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
- Realizar e acompanhar os assentamentos funcionais dos servidores;
- Exarar todas as portarias da instituição;
- Orientar docentes, técnico-administrativos e professores contratados sobre os seus direitos e deveres;
- Responder e instruir os questionamentos administrativos e as diversas auditorias;
- Propor, executar e supervisionar a política de desenvolvimento e educação corporativa, articulando, coerentemente, as competências individuais e organizacionais;
- Elaborar e executar programas de saúde voltados para os servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
- Realizar atendimentos sociais aos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
- Propor, implementar e supervisionar os programas de qualidade de vida em ambiente organizacional;
- Recadastrar os aposentados e pensionistas quando determinado pelo Ministério do Planejamento;
- Elaborar, supervisionar e executar ações voltadas para o bem-estar dos aposentados e pensionistas;
- Coordenar os convênios da instituição com os planos de saúde para atendimento dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
- Coordenar o acompanhamento e atualização do reembolso relativo à assistência complementar à saúde do servidor;
- Implantar as estratégias e desenvolver diretrizes que estabelecem as práticas gerenciais para a realização de concursos públicos, procedimentos de nomeações, de seleção, de identificação dos perfis profissionais de acordo com as especificidades dos cargos do quadro de pessoal da Instituição, acompanhando as condições de adaptação funcional, de redistribuição, licenças e cessão;
- Coordenar e supervisionar a promoção à saúde do servidor;
- Promover, anualmente, a avaliação de desempenho dos servidores da instituição, conforme legislação vigente; e
- Acompanhar os servidores em estágio probatório.



O PDI da escola relaciona as seguintes metas para o período, no âmbito da Gestão de Pessoas:

1. Promover o desenvolvimento de competências de liderança e gestão;
2. Promover o desenvolvimento de competências pessoais, técnicas e políticas;
3. Implementar a Central de Atendimento a Aposentados e Pensionistas - CAAP - que fará o primeiro atendimento aos servidores aposentados e beneficiários de pensão, orientando-os para o pleno exercício dos seus direitos, a partir de uma visão digna e cidadã;
4. Desenvolver trabalho de conscientização sobre saúde preventiva;
5. Promover o exame periódico por mês de aniversário do servidor;
6. Aprimorar os canais de comunicação com os servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
7. Construir indicadores de desempenho para a área de pessoal;
8. Realizar a avaliação de desempenho do servidor online;
9. Implementar, no âmbito da instituição, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS;
10. Implementar o Plano Anual de Capacitação de Servidores;
11. Finalizar a construção de um novo Sistema de Gestão de Pessoas;
12. Avaliar e aprimorar seus processos internos;
13. Concluir a formalização de suas rotinas;
14. Ampliar a Pesquisa de Satisfação para os Setores de Gestão de Pessoas (SGP) dos Campi;
15. Buscar convênios e parcerias que se traduzam em benefícios para o servidor através de descontos em produtos e serviços;
16. Inaugurar espaço destinado à educação corporativa;
17. Aprimorar as condições de trabalho dos servidores da PROGESP e SGP dos campi; 18. Iniciar o mapeamento de competências da instituição;
19. Promover visita aos campi através do programa “PROGESP MAIS PERTO DE VOCÊ”;
20. Realizar atendimento psicossocial aos servidores que solicitarem ou que forem encaminhados por suas respectivas chefias;
21. Melhorar, continuamente, seus processos de trabalho; e
22. Ampliar as ações de suporte assistencial aos servidores.



METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para estruturar a pesquisa e a ela empregar um fluxo lógico de desenvolvimento que possibilitem o aprofundamento da questão principal do presente trabalho. Gil (2008) afirma que a metodologia pode ser entendida como o conjunto de procedimentos detalhados adotados na investigação.

A metodologia trata do esclarecimento detalhado de todos os procedimentos que foram adotados para a realização de um trabalho científico. Oliveira et al., (2014) afirmam que a metodologia engloba os passos realizados para a elaboração do trabalho científico, que abarca desde a escolha do procedimento para a coleta de dados, a identificação de métodos, as técnicas, os materiais, os instrumentos de pesquisa e definição de amostra, até a categorização e análise dos dados.

O quadro 1 a seguir tem por objetivo sintetizar a estrutura do trabalho, correlacionando o problema e os objetivos aos referenciais teóricos encontrados e os tópicos apresentados na revisão de literatura.

Quadro 1. Estrutura do Trabalho

Situação Problema	Objetivo Geral da Pesquisa	Objetivos Específicos	Referenciais Teóricos	Tópicos apresentados no capítulo Revisão da Literatura
A sistemática deficiente de gestão de pessoas na instituição, a falta de objetivos, nível de participação e de capacitação profissionais da instituição	Propor uma sistemática para gestão estratégica de pessoas em uma instituição pública de ensino.	- Analisar as práticas de gestão estratégica de pessoas na instituição pública de ensino objeto deste estudo; atual da instituição	JORGE NETO, F. F. (2013); CAVALCANTE, J. Q. P. (2013); MACEDO, M. I. T. E. (2017); MAGALHÃES FILHO, O. V. (2013); PEREIRA, V. C. (2013); MARTINS, S. R. (2012)	- Qualidade de vida no trabalho - Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: Os autores (2018)

De acordo com esses achados, a pesquisa foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, materiais cartográficos e internet. É importante enfatizar que, as coletas de dados na internet foram feitas com a análise de confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente.



Desse modo, este trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa qualitativa exploratória, com a finalidade de verificar a relação da realidade com o objeto de estudo. Do ponto de vista dos objetivos, foi realizada a pesquisa descritiva do tipo revisão bibliográfica, com a finalidade de evidenciar conclusões baseadas em informações sobre o tema estudado através do método de estudo de caso, o qual visa à compreensão global do objeto.

Em relação à técnica dessa pesquisa, foi adotado o tipo de estudo de caso, no qual apresenta como estratégia de pesquisa, a contribuição com o conhecimento que se tem do fenômeno individual, organizacional, social, político e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada num colégio de ensino fundamental e médio de âmbito federal, localizado no estado do Rio de Janeiro, e se constituiu pela observação da realidade da organização, pela análise de documentos institucionais e pelo levantamento de dados com os membros da instituição - corpo docente, equipe técnico-pedagógica e gestores - para avaliar o processo de gestão de pessoas. Cabe salientar que foram resguardadas as identidades dos participantes.

A instituição conta com 1000 alunos do ensino fundamental do 1º ao 9º ano, e 700 alunos do ensino médio, divididos em três turnos (matutino, vespertino e noturno). O colégio oferece salas especiais com recursos para proporcionar o reforço escolar no contra turno para os alunos que necessitam de uma atenção especial na aprendizagem.

O Colégio conta com 1 (um) diretor geral, 1 (um) diretor adjunto pedagógico e 1 (um) diretor administrativo, 1 (uma) assessora, em média 3 (três) técnicas em assuntos educacionais, auxiliares administrativos e em média 60 professores - entre efetivos e contratados - das diversas disciplinas oferecidas pelo currículo escolar.

A investigação na referida escola foi realizada com base nos resultados satisfatórios apresentados pela gestão atual que se iniciou em janeiro de 2018. Estes resultados são traduzidos, tendo por base a observação geral, numa escola em que a gestão apresenta-se muito democrática, com diminuição da rotatividade do corpo docente e do índice de absenteísmo por doenças psicossomáticas relacionadas ao estresse.



Tomando-se como base que o objetivo do colégio é a aprendizagem dos alunos, tornou-se evidente que o clima organizacional da instituição tem influência direta nos resultados satisfatórios, no comportamento de professores, técnicos pedagógicos-administrativos e alunos.

Verificou-se que a cultura organizacional do colégio acaba por motivar a equipe, ampliando a sua capacitação e reduzindo barreiras para que os servidores tornem-se um grupo coeso e dinâmico, incentivando a mentalidade de que o trabalho deve ser eficiente e transformador, que é o propósito de toda organização de ensino.

Constatou-se a aplicação de algumas estratégias específicas para gerir pessoas no âmbito da comunidade escolar, impactando no trabalho de equipe que se apresentou produtivo.

As leis que regem as instituições são inflexíveis e tomando como base essa premissa, muitos gestores não se preocupam em modernizar e agilizar o trabalho, em tornar o ambiente mais estimulante para seus servidores. Assim, as escolas vão se tornando um amontoado de pessoas insatisfeitas, doentes que não produzem quanto deveriam, e o resultado é a evasão escolar, já que o ambiente não favorece o aprendizado. A escola, objeto dessa pesquisa, segue na contramão deste cenário.

A instituição tem como gestor um profissional da educação consciente do seu papel socializador, comprometido com a formação de pessoas, aberto a mudanças e melhorias que podem ser implantadas sem ferir as leis que regem a educação e conseqüentemente a escola.

Verificou-se que a gestão atual se apresenta de forma democrática, tendo por meta a valorização do docente, e assim dignificar o profissional da educação com condições de trabalho dignas, valorizando suas competências e habilidades, com respeito a sua identidade profissional.

A gestão atual do instituto reconhece que sem uma gestão democrática não existirá a participação da comunidade escolar, sendo direção da escola a principal incentivadora da comunidade escolar para que participem ativa e eficazmente do cotidiano da instituição, de modo que todos os interessados no processo de ensino aprendizagem possam contribuir efetivamente para o sucesso escolar dos educandos, objetivo primeiro da instituição.

Com base no arcabouço teórico levantado neste estudo e no PDI da instituição, além do estudo de caso, propõe-se a seguir uma sistemática teórica de gestão estratégica de pessoas representada no Quadro 2 a seguir, utilizando-se da ferramenta PDCA



Quadro 2. Proposta de Sistemática para Gestão Estratégica de Pessoas da Instituição de Ensino

Planejar - PLAN	Execução – DO	Verificação dos resultados - CHECK	Análise da ação e medidas corretivas – ACT
Etapa que consiste em estabelecer as metas e métodos para alcançar os objetivos propostos.	Acompanhamento e execução do plano de ação – execução das tarefas propostas como previstas no planejamento e coleta de dados que serão utilizados na etapa de verificação do processo.	Com base nos dados coletados durante a execução, realizar comparação com as metas estabelecidas no planejamento.	Com base nos dados de verificação, implementar medidas corretivas para melhoria contínua do processo.
Capacitação continuada	Promover e organizar cursos e capacitações para toda comunidade escolar	Verificar se houve aumento significativo na capacitação da comunidade institucional	Rever e implementar novas ações que maximizem o alcance dos objetivos de capacitação continuada.
Direcionar e expandir as habilidades e competências individuais	Incentivar os servidores com oportunidades de capacitações, melhorando o ambiente de trabalho	Verificar se houve aumento significativo nas habilidades e competências individuais dos servidores da instituição	Rever e implementar novas ações que maximizem a motivação e o incentivo aos servidores
Excelência no trabalho em equipe	Incentivar o diálogo e a troca de experiências entre pessoas e entre equipes de trabalho	Verificar se as equipes tornaram-se mais coesas e colaborativas	Rever e implementar estratégias que fomentem a motivação, o diálogo e o respeito entre as equipes.
Diminuir e combater a evasão escolar	Tornar as aulas mais atrativas fazendo uso de tecnologias, processos e praticas metodológicas que possam suprir as necessidades dos alunos	Verificar o comportamento da taxa de evasão escolar e o uso equipamentos multimídia da escola para tornar as aulas mais atrativas	Rever e implementar estratégias que sejam eficazes para reduzir a evasão escolar no âmbito da instituição de ensino



Melhorar relacionamento e socialização da comunidade escolar	Promover diálogos e debates com a comunidade escolar visando um relacionamento democrático e cooperativo	Verificar, através de rodas de conversa em dias pré-determinados, o alcance das metas planejadas	Rever e implementar estratégias que harmonizem e integrem a comunidade escolar
Diminuir a rotatividade do quadro docente	Melhoria do ambiente institucional para fazer com que o docente queira permanecer no ambiente escolar	Verificar a taxa de rotatividade docente e a melhoria da qualidade do ambiente escolar	Implementar políticas que valorizem os servidores docentes, além de compreender e buscar atender os seus anseios.

Fonte: Os autores (2018)

Mudanças na gestão de pessoas na comunidade escolar são metas em longo prazo, visto que o ambiente escolar tem alta rotatividade, e essa questão torna o trabalho mais lento e árduo, mas não impossível quando o bom senso e a vontade de mudar se faz presente em ações dinamizadoras, mesmo que alguns servidores prefiram se alienar e permanecerem neutro no processo de mudança da instituição.

A gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas e práticas de uma organização que orienta o comportamento humano no ambiente de trabalho. Para que uma instituição possa ser bem organizada é necessário que a equipe seja participativa e trabalhe pelo mesmo objetivo, que é oferecer a sua clientela uma educação de qualidade. No caso da escola em estudo, um ambiente que ofereça segurança e o desejo dos alunos de permanecerem em sala de aula durante o período de aulas.

Neste sentido é relevante a proposição de uma sistemática que guie a melhoria contínua da gestão estratégica de pessoas da instituição, fomentando e clarificando ações para a instituição busque a excelência de suas atividades.

Ao adotar uma proposta sistemática de gestão estratégica de pessoas, a escola deve ter como base uma liderança eficaz por parte da equipe gestora, focada na busca de um ambiente cada vez mais acolhedor, no aprendizado e acultramento do aluno, na superação em conjunto das dificuldades que possam surgir e nos recursos humanos, tendo como prioridade a capacitação



e o aprimoramento do conhecimento e o envolvimento total de toda equipe de professores, além de toda comunidade escolar. Gerir pessoas não é um ato isolado.

A gestão estratégica de pessoas nas escolas é um processo relativamente novo, que visa a melhoria dos trabalhos prestados pelas instituições de ensino e a satisfação da clientela da comunidade escolar: os alunos. Portanto, deve ser levada a termo de forma ética, considerando a responsabilidade social que cabe as essas instituições.

CONCLUSÃO

A implantação de uma gestão estratégica de pessoas em uma instituição de ensino requer o incentivo à capacitação e a ampliação do uso das habilidades dos servidores. Gerir uma comunidade escolar é também orientar e estimular seus participantes a serem organizados no trabalho, a se concentrarem na aprendizagem individual e de equipe para que a melhoria seja contínua, dispensando especial atenção nos objetivos educacionais e nas relações interpessoais com bom humor e entusiasmo e espírito de cooperação.

É necessário, quando da implantação da gestão estratégica de pessoas, que se crie um ambiente saudável, que seja prazeroso de se permanecer, visto que um ambiente desestimulante de trabalho interfere na saúde do servidor causando problemas organizacionais e administrativos. Na gestão estratégica de pessoas se faz necessário um olhar crítico para com a saúde do servidor, de modo a evitar/minimizar faltas dos professores que adoecem nos locais de trabalho por se sentirem desvalorizados.

Responde-se a questão problema deste estudo através do quadro 2, que tem por objetivo propor e organizar uma sistemática de gestão estratégica de pessoas para uma instituição de ensino. O referido quadro é advindo da literatura pesquisada juntamente com o estudo de caso realizado, cumprindo-se dessa maneira o objetivo desse trabalho.

Percebeu-se pelo estudo de caso na instituição que a gestão atual aplica importantes práticas de gestão estratégica de pessoas, de que há um reconhecimento pelos servidores quanto ao comprometimento da direção da instituição em valorizar, motivar e capacitar o seu principal capital: seu corpo de servidores.

A proposta de uma sistemática se apresenta como uma ferramenta complementar, dando suporte à gestão para estabelecer mecanismos que impulse a melhoria contínua da gestão estratégica de pessoas da instituição de ensino. Nesse sentido, a literatura produzida a partir



das reflexões do trabalho colabora para munir os gestores da capacidade de estarem conscientes sobre as exigências atuais para propor motivação, planejamento e qualificações adequadas aos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARELLANO, E. B.; FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho**. IN: Vários Autores. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARBIERI, U. F.. **Gestão de pessoas nas organizações**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

BOTTEGA, C. G; MERLO, A. C. Clínica do trabalho no SUS: possibilidade de escuta aos trabalhadores. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, n. 1, p. 1 - 11 2017.

BRASIL, A. S. et al. A arte de influenciar as pessoas. **Rev. Conexão Eletrônica**. Três Lagoas, MS. Volume 12, nº 1, 2015

BRASIL. Código Civil; Código de processo civil; **Constituição Federal de 1988**. Rio de Janeiro: On Line, 2013.

BUENO, C. O trabalho e o homem. **Revista Pré-Univesp**, n. 51, 2015.

CAMÕES, M.; FONSECA, D. ; PORTO, V. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. 2014.

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. Qualidade de vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Servidores nas Organizações. *Unisepe*, n. 07, set. 2013.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. **A Administração. Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação**. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.

CASTRO, M. M.; OLIVEIRA, S. S. **Avaliação do trabalho na Atenção Primária à Saúde do município do Rio de Janeiro: uma abordagem em saúde do trabalhador**. *Saúde debate*, v. 41, n. Especial, p. 152-164, 2017.

CHAVES, V.; AMARAL, N.. A educação superior no Brasil: os desafios da expansão e do financiamento e comparações com outros países. **Revista Educação em Questão**, 2015, 51.37: 95-120.

CHIZZOTTI, A. **Pós-Graduação-Metodologia: Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais-Estudo de Caso**. Editora Vozes, 2017.

FELIX, Nélio Alves; GUIZZO, Camila; FIGUEIREDO, Paulo Soares. **A importância da gestão de pessoas para a criatividade e inovação organizacional**. In: Workshop de Gestão, Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional. 2015.



FILHO, Mario Pascarelli. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GERICH, J. Sick at work: Methodological problems with research on workplace presenteeism. **Health Services & Outcomes Research Methodology**, v. 15, n. 1, p. 37 - 53, 2015.

GIL, A. **Pós-Graduação-Metodologia: Como Elaborar Projetos de Pesquisa-Cap 2**. 2017.

GOMES, D; RAMOS, F. Subjectivity, ethics and productivity in post-productive health restructuring. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 8, p. 2591-2600, 2015.

GOMES, R. **Desafio na gestão de pessoas: retenção de servidores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. Master's Thesis. Brasil.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo. . In: ECX CARD. **Recursos Humanos: Coletânea de artigos**, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. (2012). **Global estimate of forced labour**. Executive summary. Disponível em: < http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_181953.pdf>. Acesso em: 26 out. 2017.

JORGE NETO, F. F; CAVALCANTE, J. Q. P. **“Direito do trabalho”**. São Paulo: Atlas, 2013.

JOST, R., et al. **A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão**. In L. A. P. Soboll; D. L. S. Ferraz (Orgs.), **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**, São Paulo: Atlas, p. 48 - 66 2014.

LACOMBE, Francisco J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2012.

LOREY, I. **State of Insecurity: Government of the Precarious**. London: Verso, 2015, p. 148.

LÜCK, H. **Gestão educacional: questão paradigmática**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LUZ, V. G. et al. (In) Segurança alimentar e nutricional, auto percepção da saúde e uso de Agrotóxicos: o caso dos agricultores familiares de Ibiúna, São Paulo. **Segurança Alimentar e Nutricional** v. 22, n. 2, p. 729 – 741. 2015.

MACEDO, M. **Análise do fenômeno do presenteísmo e a sua relação com as questões da saúde e da produtividade**. Um estudo de caso. 2017. 45f. Dissertação de Mestrado – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2017.

MACHADO, M; FISCHER, A **Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros**. **Cadernos EBAPE**. BR, 2017, 15.1: 132-151.

MAGALHÃES FILHO, O. V.; PEREIRA, V. C. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea**. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 1, n. 4, p. 115-125, 2013.



MARINHO, C. R. P.; MARINHO, R. C. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. **Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável**. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago.2014.

MARTINS, H. Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do estado social. **Parcerias Estratégicas**, v. 1, n. 1, p. 140-164, 2012.

MARTINS, S. R. A clínica do trabalho. **Coleção Clínica Psicanalítica**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

LAS CASAS, A.; GUEVARA, A.; MERIGHI, C. **Avaliação de Serviços em Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Local. Interações**, 2015, 14.especial.

MEIRA, A. Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna. In: ECX CARD. **Recursos Humanos: Coletânea de artigos**, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MELO, F. A. O. et al. **A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012. PIRACICABA. Anais... Resende, SEGET, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017.

MELO, F. A. O. et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MONTEIRO, S. et al. Gestão de pessoas: **A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, 2015. Fortaleza. Anais... Fortaleza, ENEGEP, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>. Acesso em: 26 out. 2017.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, 2017.

PINTO, M.; SILVA, F. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, 2015, 1.2: 01-16.

PINTO, S. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015

RANCAN, M. C.; GIONGO, C. R. “Eles determinam, nós produzimos”: subjetividades capturadas pelo trabalho metalomecânico. *Psicologia & Sociedade*, v. 28, n. 1, p. 135 - 144 2016.

ROSA, S.; COUTINHO, C.; FLORES, M.. Online Peer assessment in higher education: a systematic review of literature in educational practices. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 1, p. 55-83, 2017.

RUFINO, R. **Assédio Moral no âmbito da empresa**. 3ª Ed. São Paulo, LTr. 2014.



SCOTT, W. Richard; DAVIS, Gerald F. **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives**. Routledge, 2015.

SEMERARO, G. **A concepção de “trabalho” na filosofia de Hegel e Marx**. In: Revista Educação e Filosofia, vol. 27, n. 53, p. 87-104, Uberlândia: EDUFU, 2013.

SILVA, M. T.; ESTENDER, A. C. **A qualidade de vida no trabalho**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2016. Resende. Anais... Resende, SEGET, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/932468.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017.

SILVA, Ernane Fernandes. **Impactos da Gestão de Pessoas por Diretores em Escolas Públicas de Educação Básica em Riacho de Santana – BA**. Dissertação (Mestrado) FEAD – Faculdade de Estudos Administrativos, 2013.

SIQUEIRA, M.; MENDES, A. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 2014, 60.3: 241-250.

SOARES, C. S. et al. Qualidade de vida no trabalho: Uma Avaliação a partir da Percepção dos Profissionais Contábeis em Santa Maria/RS in Santa Maria/RS. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 2, p. 152-171, 2017.

SOUZA.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 2014, 7.2: 3-22.

SOUZA, Rodolpho Ribeiro Silva. **A liderança e as relações humanas**. Programa de pós graduação. Caderno de estudos. Grupo Uniasselvi Indaial, 2014.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, A. P. T. **Enfermeira auditora uma ferramenta importante para a qualidade do serviço em saúde em hospitais privados**. Revista Especialize On Line, v. 1, n. 9, 2014. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online-busca/?autor=Ana%20Paula%20Timoteo%20Vieira>>. Acesso em: 26 out. 2017.

VITURINO, W. de M. **A importância do treinamento como processo de profissionalização dos servidores públicos municipais**. In: Seminário de Administração da Macrorregião de Picos, 4, 2015, Picos. Anais do 4º A importância do treinamento como processo de profissionalização dos servidores públicos municipais. Picos: UFPI , 2015. Disponível em: <<http://www.cra-pi.org.br>>. Acesso em 26 out. 2017.

