

UNIÃO DE ESCOLAS SUPERIORES PARAÍSO
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE PARAÍSO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR

STELA MARIS DE BRITO LUZ

ORIENTADOR: PROF. FERNANDO DÂNDARO

São Sebastião do Paraíso – MG
2009

GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR

STELA MARIS DE BRITO LUZ

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à UNIESP – União de
Escolas Superiores Paraíso, como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Fernando Dândaro

São Sebastião do Paraíso – MG
2009

GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR:
ADMINISTRAÇÃO, SUPERVISÃO, ORIENTAÇÃO, INSPEÇÃO E
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.**

AVALIAÇÃO: () _____

Professor Orientador

Professor Avaliador da Banca

Professor Avaliador da Banca

São Sebastião do Paraíso – MG

2009

“Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino”.

Paulo Freire

DEDICATÓRIA

À minha filha Laura e meu marido Iuri, com os quais eu compartilho todas as minhas conquistas.

Ao meu saudoso pai, que sempre me dizia para não desistir nunca.

AGRADECIMENTOS

Ao escrever este trabalho, tive o privilegio de ter como orientador o professor Fernando Dândaro, que prontamente contribuiu com seus conhecimentos.

Devo ao meu marido, Iuri, meus carinhos e minha gratidão, por me incentivar e motivar sempre em minha pesquisa.

Finalmente agradeço a paciência de minha filha Laura, que abria mão da mãe e do computador nos fins de semana para que eu pudesse realizar este trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	
1.1. Administração Científica: contribuições para as organizações modernas.....	11
1.1.1 Funções do gerente na produção em série.....	12
1.2 Teoria Administrativa: A abordagem dos princípios da administração.....	13
1.3 Produção em massa: -os benefícios da produção em série.....	14
1.4 Teoria burocrática.....	15
1.5 Abordagem Comportamental.....	17
CAPÍTULO II – RECURSOS HUMANOS	
2.1 História dos recursos humanos.....	21
2.2 Função da administração de recursos humanos.....	22
2.2.1 Recrutamento.....	23
2.2.2 Seleção.....	25
2.2.3 Treinamento.....	26
2.2.4 Avaliação.....	27
2.2.5 Ética e recursos humanos.....	28
CAPÍTULO III – O PROCESSO DE ADMINISTRAR PESSOAS	
3.1 Motivação.....	31
3.2 Liderança Influenciando pessoas.....	34
3.3 Poder versus autoridade.....	37
3.4 fatores que influenciam o desempenho das pessoas.....	39
CAPÍTULO IV – GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR	
4.1 Funções que compõe o quadro da escola.....	43
4.2 Gestores de pessoa e suas atuações na instituição escolar.....	46
4.3 Desafio de equilibrar resultados da instituição escolar com qualidade de vida.....	48
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades Humanas.....	33
FIGURA 2: Estrutura das funções da escola.....	44
QUADRO 1: Os três Estilos de Liderança.....	36

RESUMO

Com a revolução industrial surgiram as fabricas, a fabricação em série e com ela surgiu à administração científica e, as Teorias da Administração que destacou o papel do gerente. Em função da fragilidade parcial da teoria clássica e da necessidade de um modelo de organização racional, surgiu a teoria burocrática ou sociologia da burocracia que tinha como finalidade colocar ordem nos processos organizacionais. Com a evolução do pensamento administrativo, originou-se o enfoque comortamental que entendia que as organizações são formadas por pessoas e suas necessidades e atitudes. Com a complexidade das organizações e o grande numero de funcionário, apareceu o setor de recursos humanos que tinha a responsabilidade de gerenciar as pessoas, cuidando do funcionário desde o recrutamento, seleção, treinamento até a aposentadoria ou desligamento. O setor de recursos humanos é responsável pelo acompanhamento da vida funcional do trabalhador, tem a função de detectar falhas ou deficiência no trabalho e providenciar treinamentos para maior eficácia do funcionário. A escola é uma instituição com estrutura organizacional, hierarquia e visa atingir resultados. Tendo em vista este quadro, é fundamental que o gestor conheça de administração, sua historia e sua origem, entenda de recursos humanos, para que possa exercer com autoridade a gestão de pessoas. É importante que o gestor conheça tecnicas de motivação, entenda as necessidade dos funcionários, adquira tecnicas de liderança para poder dirigir a escola com autoridade e influência, para conseguir de seus liderados cooperação e participação de boa vontade. Hoje em dia a Gestão de Pessoas ganha papel de destaque na administração e tanto quanto nas empresas como na instituição escolar, pois significa liderar talentos e capital humano. A abordagem do quadro de funcionários da escola e suas funções se faz importante para o conhecimento dos cargos e sua melhor utilização, pois o gestor escolar precisa ter o perfeito conhecimento do quadro de profissionais de maneira a maximizar a utilização de suas potencialidades. O estudo aborda também a diferença de poder e autoridade, mostrando que poder se ganha, compra ou herda e autoridade se adquire com poder de influência. Ter autoridade é conseguir que os liderados façam o que precisa ser feito de boa vontade. Ter conhecimento de administração e gestão de pessoas é tão importante na gestão escolar, quanto o projeto pedagógico, pois a escola trabalha com pessoas, metas, regras, objetivos e resultados, afinal a Escola também é uma organização.

Palavras-Chave: Administração; Escola; Pessoas; Gestão Escolar; Ambiente Educacional.

INTRODUÇÃO

Atualmente o termo Gestão de Pessoas está sendo muito discutido, mas não se consolidou ainda como prática efetiva em todos segmentos das atividades e ramos de atuação.

A Gestão de pessoas, que no início foi introduzida apenas no setor empresarial, está buscando seu espaço em todos os ambientes e principalmente nos ambientes escolares, onde o principal recurso são as pessoas, que fazem parte da comunidade acadêmica.

Conforme Maria de Fátima *Apud* Olivieri (2008), Para se realizar um trabalho com pessoas, é necessário entender um pouco do comportamento humano e conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis, que auxiliam na construção de uma força de trabalho qualificada e motivada.

Para o Gestor Escolar, o conhecimento desta matéria se faz necessário, porque a escola também é uma instituição, como a empresa, e seu produto é o conhecimento. A administração escolar envolve uma hierarquia e uma organização que atende a comunidade escolar, cercada de normas e regras.

Para que exista uma administração gestora, é preciso entender o princípio da nova forma de administrar e se desmistifique a forma anterior de administração, que tratava apenas de treinamento e liderança, não considerando as pessoas em sua totalidade.

De acordo com Maximiliano (2004, p. 60), a prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades de mercado. As pessoas eram apenas peças humanas, ou seja, não poderiam pensar, criticar e nem opinar quanto aos métodos de trabalho.

É necessário que se incentive o cooperativismo, a ação criativa, conciliando questões humanas e individuais, refletindo sempre sobre a prática educativa e a construção do conhecimento, visto que a educação é um processo continuado, e precisa de atualizações, neste contexto é preciso que se conheça a história da Administração, o surgimento do estudo das relações humanas e da administração de recursos humanos para abordarmos o tema Gestão de Pessoas e sua importância no ambiente escolar.

CAPÍTULO I

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO I - EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A Administração ou o pensamento administrativo vem surgindo ao longo da história, conforme a sociedade foi se desenvolvendo, apareceu a necessidade de se organizar, de criar estratégias para atingir seus objetivos.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2006, p. 8), o conhecimento da evolução do pensamento administrativo importante para o entendimento do comportamento organizacional e dos problemas gerenciais que ele busca solucionar. Como testemunho da longevidade e administração ele ainda considera que entre 3000 a 1000 a.C. os egípcios organizaram com êxito os esforços de milhares de trabalhadores para construir as pirâmides. Mas as teorias e práticas que levaram ao pensamento organizacional de hoje, porém começaram a surgir a partir da revolução industrial dos séculos XVIII e XIX.

“Administração é o ato de trabalhar por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos das organizações, bem como de seus membros” (MONTANA E CHARNOV, 2005).

Com a Revolução Industrial, apareceram as fábricas, com linhas de montagens e surgiu, a partir daí a Administração Científica, que foi a primeira abordagem da teoria da administração para melhorar a eficiência do trabalhador. Esse estudo começou nos Estados Unidos com Frederick W. Taylor.

1.1. Administração Científica: contribuições para as organizações modernas

A Administração científica foi à primeira abordagem da teoria da administração, começou nos Estados Unidos com Frederick Taylor, que se preocupava com a melhoria da eficiência do trabalhador (o que o trabalhador produz durante um certo período de tempo).

Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos, a máxima produção com o mínimo de custo seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência. Surge também a teoria das relações humanas (MONTANA E CHARNOV, 2005).

Para Taylor, a organização é comparada a uma máquina, que segue um projeto pré-definido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira monótona e repetitiva e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

De acordo com Montana e Charnov (2005), Taylor conseguiu mudar radicalmente a eficiência do trabalhador usando os estudos de tempo e movimento e um sistema conhecido como pagamento por peça, pelo qual os trabalhadores eram pagos de acordo com a quantidade produzida. Sua influência foi marcante nas primeiras décadas do Século XX.

Taylor obteve resultados significativos através de um estudo sistemático de fatores que afetam a produção. Sua contribuição para as indústrias foi o enfoque científico, substituindo processos rotineiros por processos analisados previamente. Taylor abordou aspectos humanos e psicológicos, assim como materiais e mecânicos em sua investigação sobre produtividade.

1.1.1. Função do Gerente na Produção em Série.

A administração científica deu destaque ao papel do gerente, da diferenciação do trabalho do gerente com dos trabalhadores sem função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos. Vejamos abaixo os princípios da Administração Científica de Taylor, e de acordo com a visão de Wagner e Hollenbeck (2006), pode-se considerar que é:

A utilização de métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa. Os Gerentes deveriam projetar o trabalho correspondente a cada trabalhador, especificando um conjunto de métodos padronizados para completar a tarefa de maneira correta.

2- Selecionar a pessoa mais adequada a cada trabalho para sua execução. Os gerentes os gerentes deveriam combinar as habilidades de cada trabalhador com as demandas de cada trabalho.

3- Treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente. Os gerentes deveriam treinar os trabalhadores para o uso de métodos padronizados projetados para seu trabalho.

4- Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e que sejam alcançados os resultados apropriados. OS gerentes deveriam exercer o controle necessário para garantir que os trabalhadores sob sua supervisão sempre executassem o trabalho da melhor maneira possível.

O Gerente então assume um papel de destaque, devendo planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar.

Para Montana e Charnov (2005), “a Administração Científica estudou várias atividades, e dividindo as em tarefas menores, determinou a maneira mais fácil e eficiente de realizá-las”. Nesta divisão de tarefas o gerente é que planeja e controla sua execução, fazendo com que os subordinados façam o que deve ser feito para se atingir as metas traçadas.

1.2 Teoria Administrativa: a abordagem dos princípios da administração

O foco desta abordagem, em contraste com a ênfase da administração científica que visava redução, de custo nas atividades produtivas, é a o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2006), o Pai da Teoria Administrativa é Henri Fayol (1841-1925), pois desenvolveu seus princípios da administração no início do século XX, quando trabalhava como presidente de uma empresa de mineração e metalúrgica. Ele criou 14 princípios para ajudar os gerentes no desempenho de seu trabalho acreditava que as funções essenciais da administração é o planejamento das atividades futuras , organização dos recursos da empresa para permitir a implementação de planos já definidos e coordenação que é o comando da mão de obra na direção dessa implementação.

Os princípios de Fayol conforme Wagner e Hollenbeck (2006), são:

- Divisão do trabalho: Levando em conta as exigências das tarefas e as habilidades da mão de obra;
- Autoridade: Direito de dar ordens e responsabilidades de aceitar as conseqüências.
- Disciplina: Realização da tarefa com obediência e dedicação.
- Unidade de comando: O subordinado recebe a ordem de apenas um superior.
- Unidade de direção: Cada grupo de atividades dirigidas para o mesmo objetivo deve ter apenas um gerente a somente um plano de ação.
- Interesses individuais versus interesses gerais: tanto o interesse individual quanto da organização deve ser tratado com igual respeito.
- Remuneração: O pagamento deve ser proporcional ao desempenho pessoal.
- Centralização: Retenção de autoridade pelos gerentes, mas deve-se adotar a descentralização quando precisar de aconselhamentos dos funcionários.

- Hierarquia: cadeia escalar que se entende do gerente mais superior ao subordinado mais inferior.

- Ordem: Tudo em seu lugar, isso reduz desperdício de materiais e esforços.

- Equidade: regras instituídas no sentido de conformidade, respeito e justiça.

- Estabilidade da ocupação: Dar tempo ao trabalhador para se adequar e se adaptar ao seu cargo.

- Iniciativa: Os membros da organização deve ter a oportunidade de pensar por si mesmo.

- Espírito de equipe: Os gerentes devem harmonizar os interesses dos membros da organização e confiar na comunicação pessoal para detectar e corrigir mal entendidos.

Fayol também desenvolveu os 14 princípios porque acreditava que as habilidades gerenciais poderiam ser aprendidas. A abordagem clássica da teoria da administração afirma que a chave para a eficiência do trabalhador e a produtividade organizacional era a descrição eficiente da tarefa, o uso de incentivos apropriados e o funcionamento eficaz da administração.

1.3, Produção em Massa: os benefícios da produção em série

Henry Ford (1863 a 1947), engenheiro e industrial foi o fundador da Ford Motors Company e criador da linha de montagem móvel. Ford com essa idéia estabeleceu o padrão de organização de processos produtivos que se tornariam universal (produção em série).

A divisão do trabalho em tarefas repetitivas exigia uma direção bastante autoritária e imposição de disciplina ao operário e, portanto, requeria um a pesada estrutura de controle/ supervisão da produção.

De acordo com Dândaro (2008):

Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais. Um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa. A produção artesanal é custosa e demorada. Quando há um grande mercado potencial e ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é, essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes.

O mesmo autor ainda complementa que algumas características do fordismo são:

- Princípios da produção em massa;
- Êxodo rural;
- Divisão do trabalho;
- Especialização do trabalhador; e
- Linha de montagem móvel.

As idéias de Henry Ford modificaram todo o pensamento da época, foi através delas que se desenvolveu a mecanização do trabalho, produção em massa, padronização do maquinário e do equipamento, e por consequência dos produtos, forte segregação do trabalho manual em relação ao trabalho braçal, o operário não precisava pensar apenas fazer seu trabalho com o mínimo de movimentação possível. Ele também implementou a política de metas, mesmo não tendo esse nome, ele dizia que X carros deveriam ser produzidos em Y dias. Além disso, ele revolucionou o tratamento aos trabalhadores, pois melhorou o salário deles, segundo Ford ao mesmo tempo em que, pelo pagamento de um salário substancial para aqueles que trabalhavam com a produção e a distribuição, o poder de compra aumentaria. Por esses motivos pode-se dizer que Henry Ford tornou-se um grande marco, sendo hoje muito estudado nas áreas de administração.

A indústria de massa atende a demanda de operários e consumidores pouco exigentes. Ford possuía uma estratégia de crescimento muito explícita: “qualquer cor, desde que seja preta”. Esta frase rerepresentou a essência do industrialismo no século XX.

1.4- Teoria Burocrática

A teoria burocrática se desenvolveu na administração em função da fragilidade parcialidade da teoria clássica, como teoria das relações humanas que não possibilitam uma abordagem global, a necessidade de um modelo de organização racional, crescente tamanho e complexidade das empresas e o resurgimento da Sociologia da Burocracia. Ela surgiu em meados dos anos 1940. Os estudiosos buscaram na obra do Sociólogo e Economista, já falecido, Max Weber (1864 a 1920), a inspiração para essa nova teoria da organização.

Para Hampton (1992), a utilização da burocracia nas organizações torna-se altamente positiva sempre que feita de maneira adequada, sem a rigidez aparente no processo administrativo.

O desenvolvimento tecnológico fez as tarefas administrativas tenderem ao aperfeiçoamento para acompanhá-lo de forma gerencial.

Para Max Weber a burocracia é a organização eficiente por excelência e para conseguir esta eficiência a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem acontecer. Segundo Weber (2002), a burocracia tem as seguintes características:

- Caráter legal das normas e regulamentos;
- Caráter formal das comunicações;
- Caráter racional e divisão do trabalho;
- Impessoalidade nas relações;
- Hierarquia de autoridade;
- Rotinas e procedimentos adequados;
- Competência técnica e meritocrática;
- Especialização da administração que é separada da propriedade;
- Profissionalização dos participantes; e
- Completa previsibilidade do funcionamento.

A teoria burocrática dá ênfase à estrutura da organização.

Conforme Chiavenato (2002), o modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a corrupção, o nepotismo e contra os julgamentos tendenciosos e parciais, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da revolução industrial. A forma burocrática de administração logo se alastrou por todos os tipos de organizações humanas, como indústrias, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, filantrópicas e etc.

Chiavenato (2002) *apud* Weber (2002), viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação. As vantagens da burocracia para Weber são:

1. **Racionalidade** em relação aos objetivos da organização.
2. **Precisão na definição do cargo e da operação**, pelo conhecimento exato dos deveres.
3. **Rapidez nas decisões**, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem as ordens e papéis tramitam através de canais pré-estabelecidos.
4. **Univocidade de interpretação** garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado a informação é discreta, pois é fornecida apenas por quem deve recebê-la.
5. **Uniformidade de rotinas** e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.

6. **Continuidade da organização** através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso os critérios de seleção e escolha de pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
7. **Redução do atrito entre as pessoas**, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e a dos outros.
8. **Constância**, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados na mesma circunstâncias.
9. **Confiabilidade**, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas e o caso de similares são metódicamente tratado dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e os processos desisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor , raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.
10. **Benefícios para a pessoa** na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, e as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarrerar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

O modelo burocrático de organização constitui o terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização, ao lado do Taylorismo (Escola da Administração Científica) e da obra de Fayol (Teoria Clássica).

Toda via, para Chiavenato (2002), a burocracia apresenta consequências imprevistas, chamadas de disfunções, como a internalização das regras e apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público. Mas apesar de todas as suas limitações a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, superior a várias outras alternativas tentadas no decorrer do século XX.

1.5- Abordagem Comportamental: foco nas relações humanas

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante numa organização é seu sistema social, ou seja, as pessoas que o formam. Estes sistemas são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes e seus comportamentos em grupos. O sistema social tem tanta importância no desempenho das organizações quanto o sistema técnico.

Na visão comportamental o ser humano é a medida de tudo.

De acordo com Maximiliano (2000):

O objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

Um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração é o chamado experimento de Hawthorne, que tinha como objetivo explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, mas acabou revelando a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu partida sobre estudos sistemáticos sobre organização informal.

Este experimento que foi realizado entre 1297 a 1933 foi orientado pelo professor Elton Mayo, de Harvard, deu origem à escola de relações humanas.

Conforme Maximiliano (2000), para Mayo a fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico e industrial, para melhor compreensão do seu funcionamento e de sua eficácia. As conclusões de Mayo podem ser agrupadas em quatro categorias principais:

- Efeito Hawthorne: a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.

- Lealdade ao grupo: Quando o indivíduo é mais leal ao grupo que à administração. Quando os membros do grupo definem a quantidade que deve ser produzida, não funcionando aqui o efeito Hawthorne.

- Esforço Coletivo: A administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o auto-governo e a cooperação.

- Conceito de autoridade: Neste conceito a autoridade deve basear-se não na coerção e sim na cooperação e coordenação.

Toda organização é um sistema formado de grupos formais e informais. O enfoque técnico enxerga apenas os grupos formais, criada pela administração para atender às necessidades de trabalho: divisões, gerências, departamentos e equipes de produção. Enquanto o enfoque comportamental permite a importância de enxergar e reconhecer a importância dos grupos informais para o desempenho da organização.

Os grupos informais surgem pelas seguintes razões:

- Conveniência e proximidade física das pessoas;
- Necessidade de relacionamento social; e
- Existência de interesses comuns, compartilhamento de valores ou similaridade de características pessoais.

Portanto os grupos informais nascem dos grupos formais, devido a proximidade física, à semelhança social, dos sentimentos de amizade e interesses que formam a base desses grupos.

Os grupos informais têm papel importante na organização, como a realização de objetivos comuns, valorização das pessoas, proteção dos integrantes e definição de padrões de desempenho.

Chiavenato (2002), afirma que:

Assim torna-se indispensável às duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens e serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

Diante do exposto, podemos observar que para a organização promover um ambiente saudável das pessoas envolvidas no processo empresarial, há a necessidade de existir a informalidade dentro da formalidade, porém a identificação, entendimento e compreensão da existência desses grupos são fatores importantes para poder gerenciá-los da melhor forma possível, pois os grupos informais podem ser reflexos dos grupos formais.

CAPÍTULO II

RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO II - RECURSOS HUMANOS

Conforme Montana & Charnov (2005), recursos humanos são as pessoas que trabalham em uma organização e elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirirem habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes.

Gestão de recursos humanos é uma atividade executada pelo departamento de recursos humanos de uma empresa ou organização com a finalidade de escolher quem seja qualificado para trabalhar para a empresa ou organização diante de uma série de candidatos e treina-lo. Ou seja, tem a função de colocar o funcionario certo no lugar certo.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002).

A administração de recursos humanos refere-se as praticas e as politicas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho.

De acordo com Dessler (2004), “A administração de recursos humanos é responsável pela contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

2.1-Historia dos Recursos Humanos

Com a Revolução Industrial (1870) veio o novo modo de trabalho, novo ambiente, onde o trabalho passou a ser dividido e surgiu a necessidade de administrar as pessoas em um novo contexto organizacional.

Conforme Montana e Charnov (2005), a primeira metade do século XX assistiu ao crescimento de grandes organizações de tipo fabril e seus programas de pessoal, à implantação de diversas leis fundamentais e ao surgimento dos princípios da ciência social para orientar a administração de recursos humanos.

O Maior contribuinte para administração nessa época foi Frederick W. Taylor (fundador da Administração científica). Porque ele introduziu métodos como o estudo de tempos e movimentos, salários de incentivo e medidas de eficiência técnicas.

Durante a primeira guerra mundial (1920), com os avanços da administração de recursos humanos o exército americano começou a usar testes para recrutar soldados, selecionar oficiais e ofereceram treinamentos.

Em 1927, estudos feitos por Elton Mayo, descobriu que, fatores informais como ambiente social tinham impacto na produtividade e formou base importante para programas sociais como recreação, benefícios e aconselhamento.

Para Montana e Charnov (2005), as maiores influências dos anos de 1930 foram certamente a Depressão e o surgimento de organizações trabalhistas.

Em 1935 foi promulgada a lei nacional das relações trabalhistas, chamada de Lei de Wagner, que reconhecia o sindicato como representantes autorizados dos trabalhadores e obrigavam os empregadores a negociarem coletivamente com os sindicatos.

Atualmente com a modernização e a globalização a administração de recursos humanos passou para administração de pessoas e agora é administrar com as pessoas.

2.2- Função da Administração de Recursos Humanos

O processo de administração de recursos humanos, de acordo com Robbins (2000), começa na verdade, com planejamento de recursos humanos. É nesse ponto que a administração descobre se precisará contratar mais gente (recrutamento) ou se com o excesso de pessoal, precisará dispensar funcionários (desligamento).

A necessidade de treinamento tende a ser identificada na etapa de seleção ou com uma decorrência da avaliação de desempenho.

As práticas organizacionais relativas a recursos humanos devem ser conduzidas de acordo com as leis do país. Existe um grande número de leis; elas mudam no decorrer do tempo e é responsabilidade da administração manter-se a par dessas leis e garantir que sejam obedecidas na organização.

Com o planejamento de recursos humanos a administração se assegura de que dispõe de quantidade e tipo de pessoal correto, nos lugares corretos e nos momentos corretos, capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudaram a organização a alcançar seus objetivos globais.

Conforme Montana e Charnov (2005), o planejamento de recursos humanos ajuda a administração no projeto de planos de carreira, bem como no recrutamento bem sucedido de pessoal para assumir posições na carreira. O planejamento envolve o desenho dos cargos até o

recrutamento e planos de premiação. O plano de carreira é composto de cargos seqüenciais interligados que levam a posição mais elevada dentro da organização.

Em uma organização, detectada a necessidade de funcionários a administração de recursos humanos procederá as etapas subseqüentes: recrutar, selecionar, remunerar, treinar e avaliar.

Conforme Chiavenato (2002), a gestão de recursos humanos consiste num conjunto de funções e actividades que podem ser sintetizadas no seguinte:

- planeamento de recursos humanos;
- recrutamento e selecção;
- integração dos recursos humanos;
- análise e descrição de funções;
- avaliação de desempenho;
- remunerações e incentivos;
- higiene e segurança no trabalho;
- formação profissional e desenvolvimento pessoal; e
- controle e auditoria de recursos humanos.

O bom gerenciamento dessas funções reflete o bom desenvolvimento da produtividade empresarial, aliás, os humanos também são recursos gerenciáveis.

2.2.1- Recrutamento

Cada gestor, em um ponto de sua carreira precisará recrutar e selecionar subordinados para compor seu quadro de funcionários.

De acordo com o Michaelis (2002), recrutar significa juntar, reunir, arregimentar pessoas.

Quando começa o processo de recrutamento o gestor levantará as tarefas e obrigações exigidas pelo cargo para definir o perfil do candidato que ocupará o cargo, ou seja, que habilidades e conhecimentos o candidato deve ter.

Dessler (2004), afirma que:

Uma vez que você tenha sido autorizado a preencher um cargo, o passo seguinte é formar um grupo de candidatos, provavelmente usando um recrutamento interno (discutido antes) e uma ou mais fontes externas de recrutamento. O recrutamento é importante, pois quanto mais candidato você tiver, mais seletivo poderá ser sua contratação.

Portanto, o mesmo autor ainda afirma que o recrutamento pode ser interno ou externo:

- Recrutar pessoas dentro da organização: através de quadro de aviso afixados em locais de grande movimento dando oportunidade aos funcionários de se candidatarem a um cargo ou indicar um amigo para o cargo ou através de bancos de dados, como uma fonte sobre habilidades e interesses de seus funcionários.

O recrutamento interno busca a retenção e fidelização dos talentos da empresa, e é bom para motivar os funcionários para novas práticas de trabalho.

- Recrutar pessoas fora da organização: o recrutamento externo tem como objetivo buscar por profissionais com novos e atualizados ideais, almejando uma inovação para a empresa. Mas o inconveniente deste tipo de recrutamento é que o candidato pode omitir informações de bastante relevância

Este tipo de recrutamento pode ser feito através de agências de recrutamento, anúncios em revistas e jornais, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com sindicato e associação de classe, e contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado.

Montana e Charnov (2005), discorrem algumas técnicas para recrutar pessoas fora da organização:

- Anúncios, técnica comum de recrutamento, podem ser veiculados em jornal local, em jornal nacional ou em uma publicação especializada;
- Agências de emprego, podem ser públicas (subsidiadas por receitas de impostos) e privadas (sustentadas por honorários pagos por cada vaga preenchida);
- Recomendação por funcionários, pois os amigos e a família do funcionário pode ser uma importante fonte de referência; e
- Outras organizações como faculdade, sindicatos de trabalhadores e organizações profissionais.

Para que haja um recrutamento e seleção dos candidatos deve ser montado um perfil da vaga para que possa atender melhor a necessidade da empresa. O recrutamento deve atrair candidatos suficientes para o processo de seleção, pois a função do recrutamento é de suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica: candidatos.

2.2.2 Seleção

Para Montana e Charnov (2005), seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevista e uma decisão de contratação é tomada.

De acordo com Michaelis (2007), seleção é uma escolha criteriosa e fundamentada.

O Objetivo do processo de seleção é colocar o indivíduo em empregos perfeitamente adequado ao seu tipo e a sociedade. O indivíduo deveria usar suas aptidões, habilidades e interesses da melhor maneira possível e a sociedade deveria usar seus recursos de mão de obra da melhor forma possível.

Conforme Desseler (2004), depois de recrutados os candidatos, o próximo passo é selecionar a melhor pessoa para o cargo. Isso significa peneirar esse grupo de candidatos usando algumas ferramentas de seleção, incluindo testes, verificação de antecedentes e referencias e entrevistas.

Primeiramente é feito uma triagem inicial através de testes de aptidões para o cargo. Esses testes, por exemplo, pode ser um teste de digitação, se for para um cago administrativo, mas outros cargos como de gerencia, exigem testes específicos.

A próxima fase de um processo de seleção costuma ser algum tipo de entrevista. No processo de seleção, a administração deve tomar todo cuidado para que não haja qualquer forma de discriminação, pois esta pode ser punida por lei. Fatores como sexo, raça, religião filiação política, idade ou estado civil não podem ser utilizados no processo de seleção.

Montana e Charnov (2005), discorrem que a entrevista deve possibilitar que administração determine se o candidato tem as qualificações para o cargo em pauta; se o candidato tem motivação necessária tanto para desempenhar o cargo como para permanecer o emprego por tempo suficiente que justifique os custos de sua contratação e treinamento e se o candidato se enquadra na cultura vigente da empresa.

Antes de começar uma entrevista o gerente deve determinar as perguntas que serão feitas, analisar as qualificações necessárias para o cargo. E antes da entrevista o gerente pode se valer de formulário de solicitação de emprego, que deve conter muitas informações sobre o candidato.

È importante lembrar que a entrevista é o principal instrumento de seleção utilizado por uma empresa para determinar a adequação entre organização e potencial de funcionário.

Uma vez que se tenha selecionado e contratado o funcionário, o próximo passo é treiná-lo.

2.2.3- Treinamento

Depois de selecionado a administração de recursos humanos procederá a contratação e o treinamento do funcionário. Ele deve ser qualificado para seu melhor rendimento dentro da organização. Porque para uma organização ser bem sucedida é preciso contar com pessoas capacitadas.

Treinamento tem como finalidade preparar e aperfeiçoar as habilidades do funcionário para melhor desempenhar suas funções na empresa. È um processo de curto prazo que visa repassar ou reciclar conhecimentos e habilidades relacionadas à execução de tarefas.

De acordo com Chiavenato (1999), “Treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

O mesmo autor, ainda fala que “treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”.

Portanto entende-se que os objetivos do treinamento é a capacitação de mão de obra e melhoria do conhecimento do funcionário. Durante o processo de treinamento a organização deve ter conhecimento de quem vai ser treinado, planejar o treinamento e aplicá-lo conforme sua necessidade. O treinamento não ocorre apenas no ato da contratação e é sim um processo contínuo na e constante na organização.

Para Montana e Charnov (2005, p. 218), existem treinamentos diferenciados para cada tipo de funcionário:

Existem vários caminhos para ajudar o funcionário no desenvolvimento de suas habilidades. Já que cada pessoa é única e está em um estágio particular de sua carreira, é importante escolher os métodos de desenvolvimento apropriado no momento para organização e para pessoa. Os métodos no local de trabalho podem incluir treinamento para aprendizes, instrução direta, rotação de cargos e reuniões de assessoria. Os métodos fora do local de trabalho podem incluir seminário em outro local e programas de reembolso de estudos.

A avaliação do treinamento ocorre para verificar se o treinamento atingiu os objetivos esperados e se ocorreu sem falhas. Ao terminar um treinamento é preciso avaliá-lo para saber se trouxe o retorno esperado pela empresa.

Conforme Chiavenato (2000), “a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

2.2.4 – Avaliação

A avaliação do funcionário é definida como avaliação de desempenho, ou seja, é a avaliação da relação entre o seu desempenho atual ou passado com seus padrões de desempenho e tem a função de eliminar deficiências de desempenho ou manter o bom nível de desempenho.

Para Dessler (2004), os chefes avaliam os seus funcionários porque a avaliação fornece informação importante que subsidia promoções e aumento de salários, permite que o funcionário corrija falhas que tenha sido detectada pela avaliação.

As avaliações feitas por supervisores ainda estão no centro da maioria das avaliações.

Montana e Charnov (2005), classificam a avaliação como medição: “Esse é um processo no qual o desempenho é medido e comparado com padrões de desempenho”.

Portanto para se fazer esse controle é preciso que a organização crie os padrões de desempenho, depois meça o desempenho real, e terminando o processo, faça a avaliação do funcionário e se preciso tome medidas corretivas.

O objetivo final da avaliação é contribuir para o desenvolvimento do funcionário dentro da organização e é através dela que se determina necessidade de qualificação, gestão de remuneração e determina potenciais.

A Avaliação traz benefícios para o avaliador e para o avaliado, pois ela oferece a organização informações importantes, subsidiando tomadas de decisões relacionadas a contratações e melhoria de condições de trabalho. Para o avaliado, traz a percepção da visão dos avaliadores sobre seu trabalho, podendo o funcionário corrigir possíveis falhas e vislumbrar promoções.

2.2.5- Ética e Recursos Humanos

De acordo com Maximiliano (2000), “ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento das pessoas e organizações”.

Portanto o comportamento ideal é definido através de um código de conduta que poderá estar implícito ou explícito. Os conjuntos particulares de normas de condutas formam o código de ética.

Conforme Valls (2008), a ética tradicionalmente é entendida com um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica eventualmente até teológica sobre costumes e sobre as ações humanas.

Cada segmento ou organização forma seu código de ética, como o dos médicos, dos militares, de partido político ou até mesmo de uma pessoa.

De acordo com Passos (2004), a ética nas organizações não se caracteriza como valores abstratos, nem alheios aos que vigoram na sociedade, ao contrario, as pessoas que as constituem, sendo sujeitos históricos e sociais, levam para elas as mesmas crenças e princípios que aprenderam enquanto membros da sociedade.

Na administração de recursos humanos a ética é tratada em quatro níveis, o nível social da ética trata o papel e o efeito da organização na sociedade. No nível social a ética abrange questões não cobertas pela lei. Essencialmente, é correto o Estado ser dominado por interesses privados?

O nível do Stakeholder¹, fala de pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente à organização (envolvidos) ou que sofre alguns de seus efeitos: clientes, funcionários, fornecedores. Um dos aspectos desse nível é, por exemplo, as obrigações da empresa no que tange a necessidade de informar sobre os riscos de seus produtos para o consumidor.

Ética na política interna focaliza especialmente as relações da empresa com seus funcionários. Várias questões que são abordadas na empresa como liderança, motivação, movimentação de pessoal, são assuntos que envolvem questão ética.

Ética no nível individual diz respeito à maneira que as pessoas devem tratar uma as outras. De acordo com Maximiliano (2000), “as decisões neste plano tem grande impacto sobre o clima organizacional e a qualidade de vida percebida pelos funcionários, porque os atinge mais perto em assuntos pessoais”.

Os valores formam a base do código de ética, eles são julgamento a respeito do que é desejável ou indesejável. São eles que orientam o comportamento ético.

Maximiliano (2000), descreve sobre o código de ética o que segue:

Códigos de éticas são conjuntos de normas de conduta que procuram oferecer diretrizes para decisões e estabelecer a diferença entre o certo e errado. A preparação de códigos organizacionais de ética tornou-se pratica relativamente comum a partir dos anos 80, quando as grandes empresas começaram a implantá-los.

¹ Envolvidos com a organização.

Para Dubrin (2003), “a ética se baseia nas crenças do indivíduo sobre o que é certo e o que é errado ou que é bom e o que é mau. A ética pode ser vista como veículo que converte valores em ação”.

No enfoque da consequência um comportamento é ético se ninguém for prejudicado com a consequência de decisões ou ações. Outro enfoque importante da ética é dos deveres e obrigações que se baseiam em honestidade, imparcialidade, justiça, respeito pela pessoas e pela propriedade.

CAPÍTULO III

O PROCESSO DE ADMINISTRAR PESSOAS

CAPÍTULO III – O PROCESSO DE ADMINISTRAR PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um assunto muito discutido hoje em dia, pois com as mudanças ocorridas no contexto organizacional, é preciso que a organização desenvolva estratégias claras com amplo envolvimento e participação de todos. Para isso o gestor deve estabelecer com o grupo um compromisso, baseado no respeito mútuo e uma comunicação aberta.

Já Chiavenato (1994), afirma que a Gestão de Pessoas deve ser aplicada em toda estrutura hierárquica da organização, gerenciando talentos, e capital humano disponível. O gestor de pessoas deve consolidar equipes internas comprometidas com os objetivos da organização, utilizando para isso ferramentas como processo seletivo, treinamento, motivação e desenvolvimento de habilidades. É preciso que o gestor trabalhe sua equipe no sentido de saber escolhê-la, proporcione significado ao seu trabalho, saiba prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente.

As organizações, no entanto devem mais que gerenciar pessoas devem gerenciar com as pessoas, pois neste caso, como descreve Chiavenato (1994), “as pessoas são o sujeito ativo da gerência. Elas é que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais. Na realidade, gerenciar com pessoas é principal consequência da gerência participativa”.

Conforme Diniz (2007), as organizações querem alguém que articule e envolva pessoas, sim. Mas não se trata apenas de subordinados. Elas estão à procura de gente que consiga influenciar chefes, pares, colegas de outras áreas. E que saiba exatamente porque estão fazendo isso. O líder agora vai além da gestão de pessoas para ser efetivo na entrega de resultados, na construção de uma relação com os clientes e com o mercado.

As organizações sofrem a necessidade de mudança, imposta de fora para dentro, pelo avanço tecnológico, pelo processo de globalização e pela competição acirrada no mercado de trabalho que impõem novas formas de liderar/motivar as pessoas para produzirem mais e mais, trabalharem em times e atenderem melhor um cliente cada vez mais exigente. Nunca se precisou tanto da interação humana para se obter resultado.

3.1- Motivação

Motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais, Pode-se dizer que o auto-interesse é uma

força motriz para a motivação.

Para Dubrin (2003), “a explicação mais simples para motivação é uma das mais poderosas: as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes”.

O mais importante para atingir uma motivação eficiente com eficácia é entender as pessoas, ou seja, suas necessidades, anseios e desejos para, assim melhor administrar esse conjunto fim de obter que suas ações sejam em focadas no objetivo maior da organização e não nos objetivos pessoais.

Diante do exposto Maximiano (2000), afirma que:

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada: significa apenas que todo comportamento tem uma causa.

O bom desempenho depende do quão motivado o funcionário está. Para Chiavenato (1994), “a motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”.

Existem três teorias clássicas da necessidade de motivação: a hierarquia da necessidade, a teoria dos dois fatores e tríade realização-poder-afiliação.

Conforme DuBrin (2003), “a hierarquia das necessidades de Maslow organiza as necessidades humanas num modelo piramidal com necessidades psicológicas básicas na parte de baixo e necessidade de auto realização no topo”.

Antes que necessidades de nível maior sejam ativadas é preciso que as necessidades de nível mais baixo sejam satisfeitas. De acordo Dândaro (2008), essas necessidades são:

- Necessidades fisiológicas, primeiro nível, que são as necessidades físicas básicas;
- Necessidade de segurança ou necessidade de um ambiente seguro e de bem estar;
- Necessidades sociais e de amor, pertencer á um grupo, dar e receber amor e afeto;
- Necessidade de estima, baseia-se no auto-respeito e respeito dos outros; e
- Necessidade de auto-realização, no topo da hierarquia está a necessidade de auto-realização, desenvolvimento pessoal e a necessidade de crescer até o máximo de seu potencial.

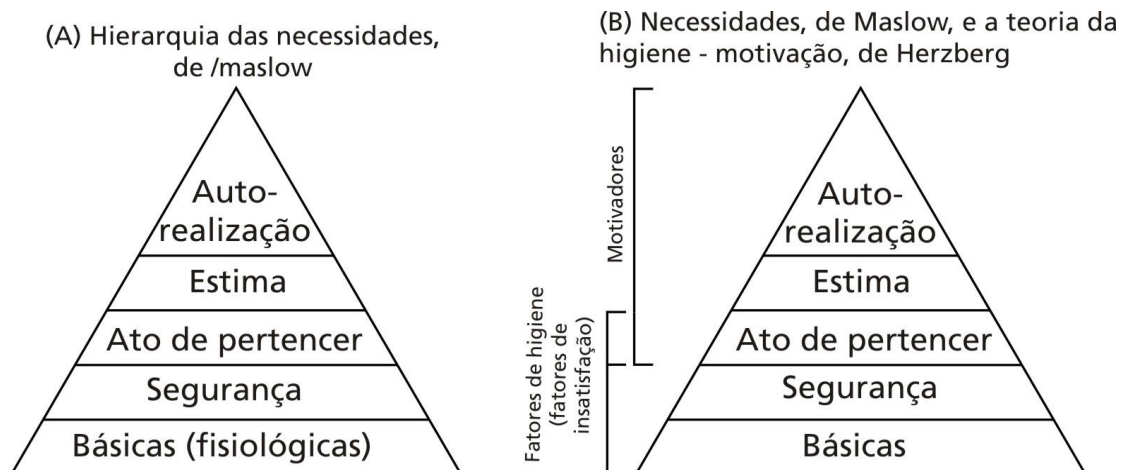


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades Humanas
Fonte: Dandaro (2008)

Para BuBrin (2003), na teoria de dois fatores de Hertzberg, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: fatores higiênicos ou fatores ambientais, que são o salários, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, clima organizacional, políticas da empresa, regulamentos internos e etc. Outros fatores são os motivacionais, que estão ligados ao conteúdo do cargo ou a natureza das tarefas que são executadas. Esses fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual e necessidade de auto realização.

Chiavenato (1994), comenta os dois fatores da seguinte forma: “A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são bons, conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, mas quando são precários, provocam a insatisfação das pessoas”. Quanto aos fatores motivacionais, é que quando são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho, porém quando são precários, evitam a satisfação.

Na teoria de realização, poder e afiliação conhecida como teoria das necessidades adquiridas de Chiavenato (1994) *apud* McClelland, explica que cada necessidade que as pessoas procuram satisfazer são extraídas da cultura. As pesquisas realizadas giram em torno de três necessidades fundamentais para entender os gerentes, a realização, o poder e afiliação.

Para DuBrin (2003), diz que a necessidade de realização é o desejo de conseguir algo difícil por seus próprios méritos. A necessidade de poder é o desejo de controlar outras pessoas, para influenciar seu comportamento e ser responsável por elas. A necessidade de afiliação é o desejo de manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros.

Para os gerentes bem sucedidos, a necessidade de poder é o principal motivador.

Na visão de Chiavenato (1994), “na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa”.

Portanto é função do gerente fazer com que as motivações externas e internas do indivíduo se completem.

A motivação vem de dentro para fora porque são os motivos que leva o indivíduo a ação. Ela deve servir de estímulo à pessoa a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promova a realização de seus objetivos.

3.2 Liderança: Influenciando pessoas

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas e seu comportamento. Líder é aquele que serve de exemplo para os demais, seus valores fomentam nas pessoas o que elas tem de melhor.

A liderança de acordo com Chiavenato (1994), “é como influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Entendemos então que liderança é quando uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas.

Para DuBrin (2003), o termo liderança foi definido como habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”. Portanto liderança envolve influenciar os outros para alcançar objetivos que são importantes para ele e para organização.

Não se pode confundir liderança com direção ou gerencia, pois o gerente tem que ser necessariamente um bom líder, mas um bom líder nem sempre é um dirigente ou um gestor.

Existem algumas teorias sobre liderança, extraídas dos estudos sobre o assunto, que são:

- Teoria dos Traços de Personalidade

Segundo Montana e Charnov (2005), essa é uma abordagem genética pelo fato de que supõe que os líderes nascem feitos, em lugar de serem produzidos. Portanto entende-se que os líderes já nascem com determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada) traços sociais

(cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização). Sendo assim de acordo com essa teoria, aqueles que não nascessem com algumas dessas características seriam liderados. Não se descarta a importância de certas características de personalidade para o exercício da liderança, porém não ficou evidenciado nesta teoria o sucesso da liderança.

Ainda de acordo com Montana e Charnov (2005), “a dificuldade final dessa abordagem para o entendimento da liderança é que por ser uma teoria baseada em genética ela não supõe que os traços possam ser aprendidos. No entanto parece ser este o caso, muitos traços de liderança como habilidades de comunicação, podem ser aprendidos”.

- Teorias de Estilos de Liderança ou Comportamentais

Na teoria de estilos de liderança, o líder utiliza estilos que diferenciam nas decisões tomadas aos liderados e podem ter variações ou alteração na participação das decisões.

De acordo com Dândaro (2008), Nessa teoria foram evidenciados três estilos de liderança, que focaliza a relação líder e liderado:

Líder autocrático: põe ênfase na sua liderança, seu comportamento com relação aos liderados é preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, não dá oportunidade do liderado à participar do processo de decisão, pois ele toma as decisões. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva.

Líder democrático: Este líder toma decisões através do consenso do grupo e incentiva a participação de todos. Tende a aceitar a decisão do grupo, mesmo que esta contrarie a sua.

Líder liberal: toma poucas decisões, permite que as decisões sejam tomadas pelos liderados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controle. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente a “vontade”. Põe ênfase no subordinado.

O estilo a ser utilizado depende muito do líder do ambiente de trabalho e do grupo ser formal ou informal, tendo ainda critério de comprometimento direto ou apenas envolvimento do grupo com a organização.

Portanto nessa teoria verifica-se a relação entre líder e liderado uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores. Podemos observar essa relação, segundo Chiavenato (1994), no quadro a seguir:

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder.
Participação	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Quadro 1: Os três Estilos de Liderança

Fonte: Chiavenato (1994)

Na prática administrativa o líder utiliza os três estilos de liderança, dependendo do grupo e da situação. Tanto ela pode mandar que se cumpra as ordens, quanto pode sugerir ao subordinado a realização da tarefa ou até mesmo consulta o subordinado antes da tomada de decisão sobre a tarefa a ser executada

- Teoria Situacionais de Liderança ou Contingencial

Essa teoria norteia o líder a ajustar seu comportamento na medida da necessidade do atual ambiente perante seus subordinados.

De acordo com Dandaro (2008), são as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. Partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas

Conforme DuBrin (2003), a teoria da contingência especifica as condições sob as quais cada líder precisa usar o estilo voltado para a tarefa ou para o relacionamento entende-se que o líder parte do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. O líder vai usar o estilo que mais se adaptar a situação, ele precisa ser flexível para alcançar a eficácia do trabalho. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Nesta teoria três fatores interagem para produzir resultados:

- A intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;
- A intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
- A habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

Para teoria da contingência, situação diferente requer estilo diferente.

Conforme Bottgger (2007), o líder precisa mostrar o caminho para sua equipe e deve elaborar os lemas que vão nortear seu exercício de liderança.

3.3 Poder versus autoridade

Quando se faz algo em que se é forçado a fazer, por alguém que impõe sua vontade, se está a serviço do poder e quando se faz algo motivado pela boa vontade de um líder, somos

submetidos a liderança pautada na autoridade. A característica principal do líder que tem autoridade é o servir.

De acordo com Hunter (2004), a diferença entre poder e autoridade consiste em:

Poder é força que funciona por um tempo, mas fica velho é faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer. Autoridade, ao contrário, é a habilidade em conseguir que as pessoas façam sua vontade por conta de sua influência pessoal”.

Portanto poder é definido como faculdade e autoridade é definida como habilidade. Um outro modo de diferenciar poder de autoridade é que poder pode ser vendido, comprado, tomado e dado, enquanto a autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e a influencia que você exerce sobre as pessoas.

Conforme Michaelis (2002), abaixo segue definições de autoridade e poder:

- Autoridade: direito e pode de mandar; poder político ou administrativo; representante do poder público; pessoa quem tem grande conhecimento em determinado assunto.

- Poder: faculdade, possibilidade; autoridade, mando; posse, domínio e atribuição; governo de um estado; meios e recursos.

Como se pode observar das definições de Michaelis, o conteúdo de “Autoridade” representa uma condição de superioridade, de determinação, de mando, se posicionando acima de “Poder” que reflete mais precisamente situações de execução, de cumprimento de determinações.

O gestor que detém o poder é o gestor que usa de seu cargo, sua posição para forçar ou coagir seu subordinado a fazer o que ele manda. Quanto ao gestor que detém autoridade, é aquele que tem habilidade pela qual se motiva às pessoas a fazerem o que é necessário, de boa vontade, por inspiração e conhecimento de sua verdadeira finalidade.

Para Montana e Charnov (2005), o poder é a capacidade de influenciar subordinados por meio de controle organizacionais, é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem sucedido usa eficazmente o poder para influenciar os demais, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para aprimorar o funcionamento da liderança. Portanto se verifica que para esses autores o poder instituído pelo cargo deve ser exercido com autoridade e carisma, ou seja, um equilíbrio entre poder e autoridade.

3.4 Fatores que influenciam o desempenho das pessoas

Existem fatores que afetam o desempenho das pessoas dentro de uma organização. Esses fatores que representam a diferença nos indivíduos bem sucedidos, qualquer que seja a atividade deles, e que precisam ser levados em conta pelo gestor que deseja obter mais e melhores resultados através das pessoas.

Conforme Magginson, Mosley e Pietry (1998), os administradores estão continuamente dando origem a respostas positivas ou negativas dos empregados. O desempenho existe quando os administradores conseguem uma resposta positiva; não ocorre quando a resposta é negativa. O ponto principal é saber qual o tipo de ambiente que os administradores podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do empregado. Portanto o desempenho depende muito do ambiente em que o funcionário está inserido.

È preciso refletir sobre a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da organização, pois um ambiente desfavorável, como falta de liderança, falta de motivação, clima organizacional desfavorável, que pode afetar negativamente no desempenho do trabalhador entre outros. Neste contexto se faz necessário um equilíbrio entre vida saudável do trabalhador e desenvolvimento organizacional.

Magginson, Mosley e Pietry, (1998), vê a motivação como grande influenciadora de pessoas: Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tentam também a atingir os objetivos pessoais.

A organização sofre influencia direta das lideranças que possui, pois se a liderança é criativa, inovadora e participativa contagia toda a equipe. Mas se a liderança é impositiva e autoritária, seu grupo de trabalho adotará essa filosofia.

De acordo com Montana e Charnov (2005), os fatores que influenciam negativamente no desempenho do trabalhador são:

- Liderança autoritária, que contribui para desagregação das equipes de trabalho;
- Baixo nível de qualidade de vida dos trabalhadores;
- Falta de sinergia e integração das equipes de trabalho;
- Falta de apoio e de valorização;
- Comunicação falha.

O mesmo autor ainda complementa que os fatores que influenciam positivamente no desempenho do trabalhador são:

- Liderança democrática, que respeite a opinião do liderado;
- Clima motivacional;
- Valorização do trabalho;
- Bom relacionamento entre os membros da organização;
- Clima de colaboração mútua.

Outro fator que influencia o desempenho do trabalhador é a comunicação, de acordo com Montana e Charnov (2005), “funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho têm pouca ou nenhuma chance de alcançar os resultados desejados”.

Portanto, a comunicação dentro da organização, entre líderes e liderados, deve ser clara, constante e objetiva. O sucesso na comunicação interpessoal e organizacional, determina em parte o sucesso global.

Conflito no ambiente de trabalho influencia negativamente as pessoas, conforme DuBrin (2003), o conflito no local de trabalho tem muitas fontes, incluindo: mudanças recebidas negativamente, diferenciações da equipe de linha e especialista, assédio sexual e trabalho competitivo e exigências familiares, tendências pessoais e choque de personalidade”. Neste contexto o gestor deve estar atento para perceber esses conflitos e trabalhar de forma a evitá-los.

Outro fator influenciador é o estresse, ainda de acordo com DuBrin (2003), o estresse tem grande influencia no desenvolvimento pois “ o sintomas do estresse incluem uma variedade de reações psicológicas, emocionais e comportamentais. Muitos desses sintomas podem afetar negativamente o desempenho profissional. Após um período prolongado de estresse, a pessoa pode sofrer exaustão”.

CAPÍTULO IV

Gestão de Pessoas no Ambiente Escolar

CAPÍTULO III – GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR

Assim como nas empresas a instituição escolar tem metas e objetivos a alcançar e precisa mobilizar seus funcionários, através de seus gestores, motivando-os, liderando-os de forma a influenciar a equipe a trabalhar com satisfação para chegar a resultados planejados.

O gestor escolar também é um gestor de pessoas e não deve apenas ser um bom chefe e sim se envolver com todas as áreas da unidade escolar, de circular pelo ambiente de trabalho, entender o dia a dia dos outros e conduzir o time de diferentes áreas para um lugar comum.

O gestor deve liderar de forma a diagnosticar, articular, facilitar e influenciar a todos. Deve também fornecer propósito, direção e foco onde essas qualidades ainda não existem.

Entendendo que a Instituição escolar tem como produto a educação, portanto lida com pessoas, existe então a necessidade que diretores e coordenadores incorporem qualidades imprescindíveis, como a habilidade de conhecer e influenciar pessoas.

Conforme Freire (1978), é vivendo, não importa se com deslizes, com incoerências, mas disposto a superá-los, humildemente, amorosidade, coragem, tolerância, competência, capacidade de decidir, segurança, ética, justiça, tensão entre paciência e impaciência, parcimônia verbal, que contribuo para criar, para forjar a escola feliz, a escola alegre. A escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa, a escola em que se atua, em que se cria, em que se fala, em que se ama, se advinha, a escola que apaixonadamente diz sim à vida. E não a escola que amadurece e silencia. Portanto para que o ambiente escolar seja dinamizador e feliz como descreve o autor, é preciso que o gestor seja democrático, facilitador e influenciador para contagiar todos de sua equipe e fazer uma escola feliz que chegue aos resultados propostos.

Um Gestor de pessoas na escola deve mais que recrutar, selecionar o melhor funcionário, treiná-lo e avaliá-lo. Deve ter habilidade de conhecer esse funcionário, para motivá-lo e mais do que isso, adquirir autoridade para influenciá-lo na realização do projeto escolar. E isso se dá através de uma gestão democrática e participativa.

Conforme Robbins (2000), a área final na qual opera a administração é a assistência ao indivíduo e grupos da organização para obtenção de maior eficácia em seu trabalho conjunto. Essa categoria envolve normalmente a mudança de atitude e comportamentos de membros da organização por meio de processo de comunicação, tomada de decisão e solução de

problemas. Entende-se que na administração como um todo o “indivíduo” deve ter total atenção dos gestores.

Além de influenciar funcionários o gestor escolar lida com outras relações interpessoais, com a indisciplina escolar, o baixo rendimento do aluno, problemas sociais que interferem nas atitudes do aluno e outras ocorrências. Entende-se então que nestas situações a autoridade está quebrada ou não existiu. E nestas situações se aplicam técnicas de liderança, de autoridade, de motivação e a capacidade de influenciar equipes.

Para ser um bom gestor de pessoas é preciso ser um líder. Conforme Hunter (2004), o gestor não gerencia pessoas e sim gerencia coisas e lidera pessoas. Pois de acordo com o mesmo autor, liderança é habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser.

4.1. Funções que compõe o quadro de funcionários da escola:

A Escola decide sobre um conjunto de questões e se responsabiliza pela implementação das decisões por ela tomadas. Assim a escola decide e executa. Para cumprimento de suas funções a escola conta com a seguinte estrutura:

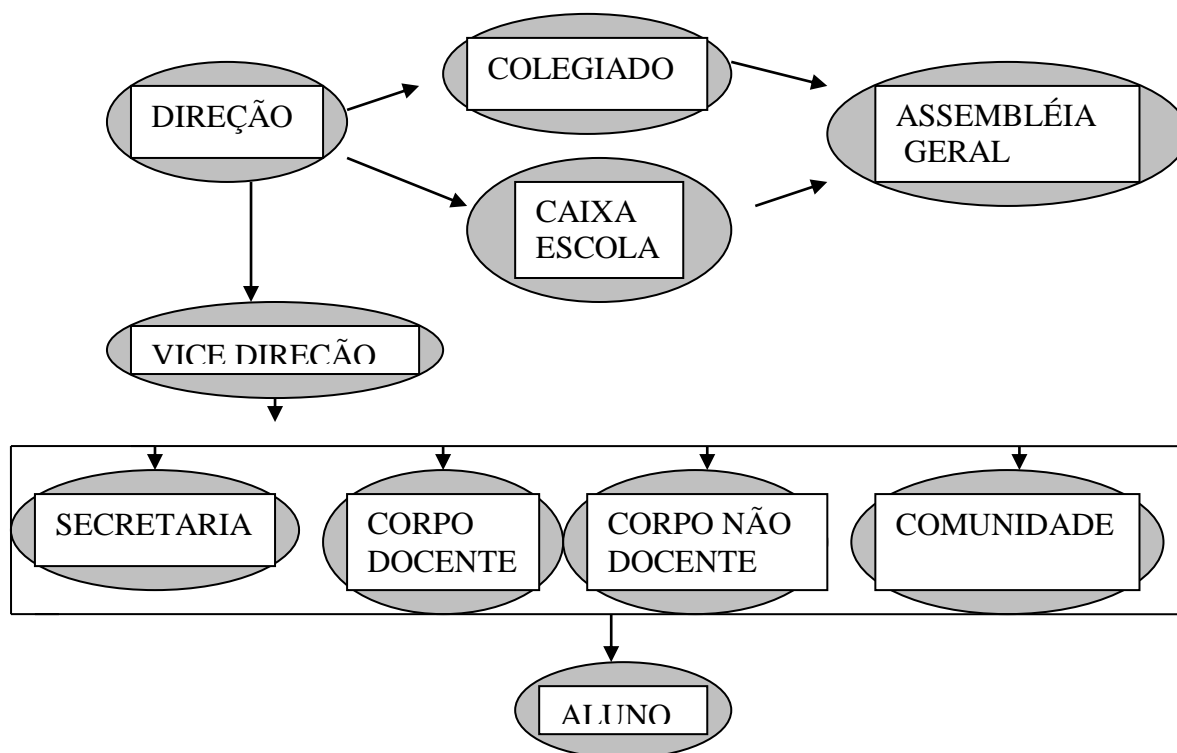


Figura 2: Estrutura das funções da escola

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (1993)

A administração escolar envolve uma hierarquia e uma organização que atende a comunidade escolar. De acordo com o Artigo 3º da lei nº 9381 (1986), do Estado de Minas Gerais, Integram o Quadro de Pessoal das unidades estaduais de ensino:

I - do Quadro do Magistério:

- a) o cargo de provimento em comissão de Diretor de escola;
- b) os cargos de provimento efetivo de Professor, Orientador Educacional e Supervisor Pedagógico;
- c) o cargo de provimento efetivo de Regente de Ensino;

II - do Quadro Permanente:

- a) o cargo de provimento em comissão de Secretário de Escola;
- b) os cargos de provimento efetivo de Auxiliar de Secretaria, Auxiliar de Biblioteca Escolar, Tesoureiro Escolar, Assistente de Turno, Fonoaudiólogo, Zelador de Escola e os cargos de Auxiliar de Enfermagem, Terapeuta Ocupacional, Fisioterapeuta, Psicólogo, Bibliotecário, Serviço Social e Assistente Social.

Todos os envolvidos no cotidiano escolar são considerados sujeitos ativos do processo administrativo que visa otimizar resultados e construir uma comunidade escolar comprometida com os resultados da escola.

Diretor Escolar:

Conforme a Resolução nº 7148 (1993), é função específica do diretor, ser articulador político, pedagógico e administrativo da escola. Essa mesma resolução define as atribuições do diretor que inda é complementado como Administrar o patrimônio da escola, que compreende as instalações físicas, equipamentos e materiais; coordenar a administração financeira e a contabilidade da escola; coordenar a administração de pessoal; favorecer a gestão participativa da escola; gerenciar ações de desenvolvimento dos recursos humanos da escola; orientar o funcionamento da secretaria da escola; participar do atendimento escolar no município; representar a escola juntos aos demais órgãos e agências sociais do município; coordenar a elaboração e implantação do plano de desenvolvimento da escola.

Especialista de educação: Supervisores pedagógicos e Orientadores educacionais:

Conforme Resolução SEE nº 7150 (1993), é papel do especialista de educação articular o trabalho pedagógico da escola, coordenando e integrando o trabalho dos coordenadores, dos docentes, dos alunos e de seus familiares em torno de um eixo comum: o ensino e aprendizagem pela qual perpassam as questões do professor, do aluno e da família; coordenar o planejamento e implementação do projeto pedagógico da escola; coordenar programas de capacitação do pessoal da escola e realizar orientação dos alunos, articulando o envolvimento da família no processo educativo. Portanto entendemos que a Orientação Educacional é um processo dinâmico e contínuo que encara o aluno como um ser global que deve desenvolver-se harmoniosa e equilibradamente em todos os aspectos: intelectual, físico, social, moral, estético, político, educacional e vocacional.

Secretario Escolar:

Peça chave da administração escolar, o secretário se responsabiliza pelo funcionamento da secretaria da escola, zela pela guarda e sigilo dos documentos escolares, mantém em dia a escrituração, arquivos, fichários, correspondência escolar e o resultado das avaliações dos alunos; mantém atualizados o arquivo de Legislação e os documentos da escola, inclusive dos ex-alunos; compatibiliza Histórico Escolar (Adaptação) e mantém as Estatísticas da escola em dia. O Secretário, por condições legais e regimentais, exerce uma ação ao mesmo tempo centralizadora e abrangente, porque seu setor relaciona-se com todos os demais setores envolvidos no processo pedagógico e na vida escolar. O secretário auxilia a direção na execução de suas atividades administrativas, é elemento de ligação entre as atividades pedagógicas e administrativas, atende aos pais e comunidade em

geral e forma apoio ao bom andamento das reuniões. É função do secretário, coordenar os trabalhos de todos os servidores da secretaria (auxiliar administrativo).

Professor:

De acordo com Michaelis (2002), professor é homem que ensina uma ciência, uma arte ou uma língua; mestre. Tem a função de elaborar o plano de ensino com a aprovação da coordenação (supervisão escolar), e aplicá-lo com os alunos, ministrando o ensino de sua disciplina. Aplica instrumentos de avaliação, orienta trabalhos escolares, e participa da elaboração do processo pedagógico.

Conforme disposto na Lei nº 9394 (1996), os docentes incumbir-se-ão de:

- I- Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II- Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III- Zelar pela aprendizagem do aluno;
- IV- Estabelecer estratégias de recuperação para alunos de melhor rendimento;
- V- Ministrare os dias letivos e hora-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Auxiliar de serviços gerais:

De grande importância na escola, eles zelam pela limpeza e conservação do prédio, dos móveis e utensílios: trabalham na cozinha; auxiliam no monitoramento dos alunos.

4.2. Gestores de pessoas e suas atuações na instituição escolar

Conforme Megginson, Mosley e Pietre (1998), Há uma grande necessidade de líderes nas organizações de hoje- especialmente, líderes modificadores, que tem carisma, consideração pelas pessoas e dão estímulo intelectual. Isto se aplica também na Instituição escolar, aos diretores, coordenadores e professores, tendo em vista que eles lidam com pessoas o tempo todo. Ainda de acordo com o autor, os líderes podem aumentar sua eficácia

dizendo obrigado, esperando o melhor das pessoas, mantendo um auto-conceito positivo e desenvolvendo na equipe o desejo de realizar.

A escola assim como uma empresa é uma instituição que tem uma hierarquia, um plano de ação e normas e regras. Cabe ao gestor administrar o trabalho da escola, incentivando a participação de todos, o cooperativismo, sabendo liderar para atingir seus objetivos.

O diretor, o coordenador de ensino (supervisores e orientadores), o professor têm poder dentro da escola, mas precisam adquirir autoridade para liderar suas equipes. O professor precisa de ser um líder para envolver os alunos no seu trabalho. O supervisor tem que ser um líder para envolver os professores na criação e execução do plano pedagógico da escola. O diretor, mais que poder tem que ter autoridade para envolver toda comunidade escolar num mesmo projeto:- ensino de qualidade.

Segundo Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.

O quadro de funcionário da escola é composto por pessoas de vários níveis de escolaridade, diferentes origens e gostos e necessidades diversas. Cabe ao gestor conhecer cada um, suas habilidades e seus anseios e colocá-los onde eles mais se destaquem. É preciso habilidade para reconhecer pontos de conflitos, usar a motivação aos mais apáticos, reconhecer os mais esforçados e treinar os que precisam de treinamentos.

Assim como nas empresas a escola precisa de funcionários, e cabe ao gestor das escolas particulares, analisar que tipo de funcionário a escola demanda, providenciar o recrutamento, fazer a seleção, treinar o funcionário e avaliá-lo.

O recrutamento nas escolas públicas de Minas Gerais é feito através de edital publicado no jornal oficial, a seleção é por concurso através de provas e o treinamento nas escolas ocorrem continuamente.

A avaliação de desempenho é feita por uma comissão eleita pelos funcionários.

Gestão de pessoas no ambiente escolar pode ser entendida como gestão de talentos, gestão de capital humano, gestão de capital intelectual e etc.

4.3. Desafio de equilibrar resultados da Instituição Escolar com qualidade de vida

O gestor há de se ficar atento para buscar o equilíbrio na sua unidade de ensino entre resultados e a qualidade de vida dos seus funcionários. Ele não pode atropelar a ética, o bom relacionamento, o ambiente saudável em prol de apenas bons resultados de avaliações sistêmicas. É preciso que haja equilíbrio.

De acordo com França (2007), o gestor que encontra equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional demonstra mais competência e maturidade na carreira.

O termo qualidade de vida no trabalho é muitas vezes resumido ao enfoque assistencialista, ou seja, não se investiga a causa do problema, apenas dão assistência, assim como massagem, ginásticas laborais e palestra contra o fumo e não se considera as necessidades do sujeito.

O gestor deve conhecer no seu ambiente de trabalho e o custo humano do trabalho, o que é despendido pelo trabalhador nas esferas física, cognitiva e afetiva. Porque o acesso a uma vida de qualidade é determinado por uma relação de equilíbrio entre forças internas e externas.

Para França (2007), é preciso estabelecer metas pessoais de equilíbrio, isto quer dizer que o profissional não deve negar seu papel social fora do trabalho na família, nos círculos de amigos e etc. Nem suas necessidades como ser humano em termos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais.

A instituição escolar tem resultados a serem atingidos, assim como qualquer empresa mais se faz necessário o equilíbrio entre trabalho com dedicação e a qualidade de vida. O funcionário não deve sacrificar sua qualidade de vida em função do resultado do trabalho. São necessidades básicas dormir, se alimentar, ter vida social, estar com a família. Os bons líderes administram bem sua qualidade de vida e devem passar essa prática a seus liderados.

Conforme Bottger (2007), exercer melhor a liderança só é possível quando você é perfeitamente capaz de cuidar de si mesmo, no curto e longo prazo. Portanto o gestor deve assumir total responsabilidade sobre seu desenvolvimento e bem estar, dessa maneira será capaz de agir com sabedoria ao enfrentar grandes conflitos e desafios. Portanto o gestor deve se preocupar com sua qualidade de vida e de seus liderados.

De acordo com França (2007), é preciso deixar claro para si e para empresa quais são suas funções, gerenciar bem seus processos contínuos e programar paradas não dá para ter alta

performance cinco dias por semana, 17 horas por dia. É preciso parar, porque o corpo pede e também para dar atenção à família. Do contrário o profissional faz apenas retrabalho. Não consegue ser produtivo nem criativo, comprometendo sua performance e o desempenho da empresa.

O ambiente escolar, dependendo do seu contexto, pode ser mais exaustivo do que o ambiente industrial, devido a relação direta com os recursos da escola que na sua maioria não pessoas, e sendo pessoas demanda de um maior gradua de relacionamento interpessoal, que é o motivo pelo qual tem influencia direta no desempenho organizacional e seus resultados.

CONCLUSÃO

Após abordar a história da administração, seu surgimento, a evolução do pensamento administrativo, verificou-se que com o crescimento das organizações, viu-se a necessidade de dar um enfoque maior as pessoas. Em meados de 1930, com estudos de Elton Mayo, chegou-se a conclusão que o setor social era tão importante na organização quanto o sistema técnico. Elton Mayo defendia a idéia que a fabrica deveria ser vista como ser social e não apenas como ser econômico e industrial, para sua melhor eficácia.

Com o crescimento das empresas, elas sentiram necessidade de um setor que cuidasse das pessoas, e surgiu o setor de recursos humanos. O recursos humanos, tinha a finalidade de gerenciar pessoas na organização: contratação, treinamento, demissão e etc. É função do setor de recursos humanos ajudar a administração nos projetos de plano de carreira, detectar a necessidade de funcionários, recrutar, selecionar, remunerar , treinar e avaliar.

Mas as empresas notaram que precisavam mais que recrutar, treinar e avaliar, pois os funcionários precisavam ser motivados, liderados de forma que suas habilidades fossem melhor aproveitadas. Surgiu então o gestor de pessoas, ele é antes de tudo um líder, que tem habilidade de conseguir que seus funcionários façam o que devem ser feito de boa vontade. Ele motiva os funcionários a partir do conhecimento de suas necessidades.

A escola, assim com as empresas, é formada por pessoas e possui hierarquia e normas a ser seguidas, existe um projeto a ser cumprido e metas a ser atingidas. E para que isso aconteça de forma satisfatória é preciso que seus funcionários trabalhem harmonicamente e cooperativamente, para se atingir melhores resultados. Por isso a gestão de pessoas se faz tão necessária no ambiente escolar. A escola conta com grande capital humano que é preciso ser liderado de forma a melhor utilização de seu potencial.

O capital humano é o principal diferencial de uma escola rumo a excelência. Portanto o gestor de pessoas atua em atividades que privilegiam aspectos comportamentais com foco na tríade indivíduo-grupo-escola, na perspectiva de melhoria dos resultados do empreendimento.

O quadro da escola conta com vários cargos que necessitam de líderes, pois o diretor lidera toda escola, o coordenador pedagógico lidera toda equipe docente (professores), o secretário lidera toda equipe técnico-administrativa, o professor, lidera uma ou várias equipes de 20 a 40 alunos. Vimos então que o conhecimento da liderança é primordial no ambiente escolar. Pois não basta ter o poder é preciso liderar com autoridade, para evolver os liderados

na execução de cada projeto. Uma escola rumo a excelência, trabalha de forma democrática, onde todos se envolvem com os resultados. Cabe a cada um dentro do ambiente escolar, se tornar um gestor de pessoas e fazer com que cada liderado se torne o melhor que possa ser.

Ser um gestor de pessoas é liderar talentos, é descobrir habilidades, é conseguir o melhor de cada pessoa. Quem tem esta habilidade, consegue uma comunicação clara dentro do ambiente de trabalho, evitando vários tipos de conflitos, e chamar todos a participar.

Conclui-se então que o gestor de pessoas no ambiente escolar deve ser um líder, ter poder de influência, adquirir autoridade e ser democrático. Ele deve mostrar no seu modo de agir e se relacionar que se preocupa com cada membro da instituição e com a qualidade do trabalho da escola. Assim todos trabalham de forma mais competente, segura e envolvente. Desta forma ele envolve toda comunidade escolar para realização dos projetos que visem uma melhor educação, pois este é o produto principal da organização escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOTTGE, P. C. Mostre o Caminho Revista Você S/A. janeiro. São Paulo: Editora Abril, 2007.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: O passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Marbrun Books, 1992
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Moderna Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002.
- DÂNDARO, F. Cultura e Poder nas Organizações. Apostila do curso Gestão Escolar, São Sebastião do Paraíso, UNIESP, 2008.
- DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. São Pulo: Pearson, 2004.
- DINIZ, D. Seja um líder completo. Revista Você S/A. junho. São Paulo: Editora Abril, 2007.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do Comportamento Organizacional São Paulo Cengage Learning, 2003
- FRANÇA, A. C. L. É preciso trabalhar certo. Revista Você S.A. março. São Paulo: Editora Abril, 2007.
- FREIRE, P. Educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1978.
- HAMPTON, D. R. Administração Contemporânea: Teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HUNTER, J. C. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, Brasília: MEC, 1996.
- MAXIMILIANO, A. C. A. Fundamentos da Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMILIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; e PIETRI JR, P. H. Administração Conceitos e Aplicações. São Paulo Harbra, 1998.
- MICHAELIS, Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2002.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVIERI, M. F. A. Gestão de Pessoas na Educação. disponível em <wwwadministradores.com>. Acessado em 2008.

PASSOS, E. Ética nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. Resolução N° 7.149 de 16/06/1993. Belo Horizonte: Jornal Oficial do Estado, 1993.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. Resolução N° 7.150 de 16/06/1993. Belo Horizonte: Jornal Oficial do Estado, 1993.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. Gestão da Escola. Belo Horizonte, 1993.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. Lei n° 9.381 de 18/12/1986. Belo Horizonte: Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, 1986.

ROBBINS, S. P. Administração Mudanças e Perspectivas São Paulo: Saraiva, 2000.

VALLS, A. L. M. O que é ética. São Paulo: Brasiliense, 2008.

WAGNER, J. A.; e HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva, São Paulo: Saraiva, 2006.

