

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARAÍBA**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DA PARAÍBA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA BIBIANA COSTA DE FRANÇA

**SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS: Análise na Escola
Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena – Dona
Inês/PB**

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

MARIA BIBIANA COSTA DE FRANÇA

**SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS: Análise na Escola
Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena – Dona
Inês/PB**

Artigo TCC apresentado ao Curso De
Especialização em Gestão Pública, como
requisito para a obtenção do grau de
Especialista, sob a orientação da Professora
Dra. Raissa Dália Paulino e co-orientação do
professor Me. Jose Elber Marques Barbosa,

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

F814s França, Maria Bibiana Costa de.

Sistemas de gerenciamento de pessoas : análise na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena – Dona Inês /PB / Maria Bibiana Costa de França. – 2021.

24 f. : il.

TCC (Especialização – Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação da Paraíba – IFPB / Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, 2017.

Orientadora : Prof^a D.ra Raissa Dália Pinheiro.

Co-orientador : Prof^o M.e José Elber Marques Barbosa.

1. Gestão pública. 2. Gestão escolar. 3. Sistema de gerenciamento de processos. 4. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 35(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132

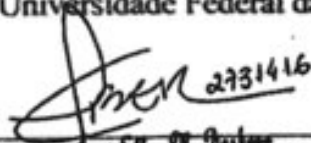
**SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS: Análise na Escola
Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena – Dona
Inês/PB**

Artigo TCC apresentado como requisito para a
obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública,
tendo sido aprovado pela banca examinadora
composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA



Profª Dra. Raissa Dália Paulino
Orientadora – Universidade Federal da Paraíba - UFPB



Profª Me. José Roberto Marques Barbosa
Coordenador – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB



Profª Me. Giorgione Mendes Ribeiro Junior
Membro – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Gestão Pública.....	8
2.2 Gestão Escolar.....	9
2.3 Sistemas de Gerenciamento de Pessoas	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	14
5 ASPECTOS CONCLUSIVOS E RECOMENDAÇÕES	16
5.1 Aspectos Conclusivos	16
5.2 Recomendações.....	18
REFERÊNCIAS	19
APÊNDICE	22

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS: Análise na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena – Dona Inês/PB

Maria Bibiana Costa de França¹

Raissa Dália Paulino²

Jose Elber Marques Barbosa³

RESUMO

Atualmente, há preocupações em criar um clima organizacional pautado no respeito, valorização, comunicação e motivação e nesse mesmo sentido apresentam-se também as organizações públicas, com as adequações necessárias à natureza do setor, mas já demandando um planejamento cada vez mais eficiente e com maior proatividade de seus gestores. De modo que, a gestão é uma expressão que também ganhou corpo no contexto educacional, acompanhada por uma mudança de paradigma e caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas na gestão escolar. Com isso, esta pesquisa objetivou identificar e avaliar os sistemas de gerenciamento de pessoas adotados pela Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena, no município de Dona Inês – PB. Para tanto, utilizou-se da pesquisa de caráter exploratório, descritivo e bibliográfico, através de um questionário aplicado aos colaboradores da escola, no qual se verificou dentro das variáveis: processo decisório, sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas, qual o tipo de sistema de gerenciamento de pessoas adotado: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo ou participativo. Assim, observou-se que a maioria dos respondentes considerou o sistema 3 – consultivo - o mais vivenciado no sistema de gerenciamento de pessoas adotado pela gestão escolar, porém com fortes traços do autoritarismo benevolente. Portanto, conclui-se que há demanda de mais ações efetivas e eficazes na estratégia de gestão de pessoas, para adequação ao sistema participativo, pois a escola e sua gestão precisam ser concebidas, não mais como organização burocrática, mas como instância de articulação de projetos pedagógicos partilhados por todos.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão Escolar. Sistema de Gerenciamento¹ de Pessoas.

¹ Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública – IFPB

² Docente da Universidade Federal da Paraíba – UFPB

³ Docente do Curso de Especialização em Gestão Pública - IFPB

ABSTRACT

Currently, there are concerns about creating an organizational climate based on respect, appreciation, communication and motivation, and in this same sense, public organizations are also presented, with the necessary adjustments to the nature of the sector, but already demanding an increasingly efficient planning and with greater proactivity of its managers. Thus, management is an expression that has also gained substance in the educational context, accompanied by a paradigm shift and characterized by the recognition of the importance of people's conscious and enlightened participation in school management. Thus, this research aimed to identify and evaluate the people management systems adopted by the Municipal Elementary School Senator Humberto Lucena, in the municipality of Dona Inês - PB. For this purpose, exploratory, descriptive and bibliographical research were used, through a questionnaire applied to school employees, in which it was verified within the variables: decision-making process, communication systems, interpersonal relationships and reward systems, which is the type of people management system adopted: coercive authoritarian, benevolent authoritarian, consultative or participatory. Thus, it was observed that most respondents considered system 3 - consultative - the most experienced in the people management system adopted by school management, but with strong traits of benevolent authoritarianism. Therefore, it is concluded that there is a demand for more effective and efficient actions in the people management strategy, to adapt to the participatory system, as the school and its management need to be conceived, no longer as a bureaucratic organization, but as an instance of project articulation shared by all.

Keywords: Public Management. School management. People Management System.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Monteiro (2009) e Matta (2012), o período histórico atual é marcado por inúmeras transformações em consequência da era da globalização, que emerge em um espaço no qual não existem mais limites organizacionais, ou seja, estão se desencadeando novos fluxos globais de mercadorias, relacionamentos, capitais e informações, e a intensificação da competição e a necessidade de agilidade na realização dos negócios, entre outros fatores, desloca o foco da gestão, que passa do controle dos processos para o controle dos resultados, o que coloca maior responsabilidade sobre o trabalho nas mãos de cada trabalhador, bem como demanda novas formas de Gestão de Pessoas.

Desse modo, observa Viana (1999), que quanto maior a taxa de humanização de uma empresa, maior o lucro, o qual compartilha-se muitas vezes cegamente, pouco importando o nome que a ela se dê: capital intelectual, inteligência emocional, capital humano, era do conhecimento.

No entanto, atualmente, há preocupação em criar um clima organizacional em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização, comunicação e motivação. Portanto, o que anteriormente era instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais o planejamento estratégico das organizações.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo identificar os sistemas de gerenciamento de pessoas predominante na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena, no município de Dona Inês – PB, a partir da visão dos colaboradores da referida escola e baseando-se nos sistemas de gerenciamentos de pessoas propostos pelo modelo desenvolvido por Rensis Likert no seu best seller *New Patterns of Management*, que divide os estilos de liderança em quatro tipos diferentes consoante o grau de uso de autoridade pelo líder e que contemplam variáveis, como: processo decisório, sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas.

Assim, dada a importância das pessoas para as organizações, pressupõe-se que os sistemas de gerenciamentos de pessoas, muito mais que uma linha de pesquisa, traduz-se namaneira como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia no trabalho. Sendo assim, é nesse contexto que a presente pesquisa se insere.

Dentre os fatores que levaram ao desenvolvimento desta pesquisa, pode-se destacar as contribuições que a mesma poderá conceder ao campo acadêmico e à comunidade. As contribuições relativas à academia se relacionam à compilação de ideias dos principais

autores que escreveram sobre o assunto em um único documento, o que poderá servir como fonte de informações para trabalhos posteriores. Tal fato se mostra relevante ao se observar que a literatura sobre os sistemas de gerenciamento de pessoas adotados pelas organizações públicas, ao realizar pesquisas nas principais fontes acadêmicas (Google acadêmico, Scielo, Portal de Periódicos da CAPES), ainda é escassa. Portanto, considerando-se tais fatos e contribuições, a presente pesquisa se justifica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública

Muito se fala sobre gestão pública (SANTOS, 2006; MARTINS, 2011; WALDO, 1971), sendo este um assunto de muita importância ao administrador público, pois delimita, com absoluta clareza, o campo de sua atuação, indicando-lhe o caminho certo no trato da coisa pública. Para Lima (2006, p. 8), “gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito”. Na gestão pública, não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização planejada, para que assim, a missão possa ser cumprida.

De tal modo, encontram-se diversas definições para o que vem a ser a gestão pública propriamente dita, conforme se observa no Quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de Gestão Pública

A gestão pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo (WALDO, 1971).
É o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras (MARTINS, 2011).
Gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo (SANTOS, 2006).

Fonte: Adaptado pela autora (2015).

No contexto ora trabalhado, utilizar-se-á a proposição de Martins (2011), ao passo que esta designa a gestão pública como uma área de conhecimento voltada ao interesse coletivo e que engloba várias áreas de atuação para aqueles que a conduzem.

Desse modo, observa-se que também para Garde (2001, apud MARQUES, 2003), a Gestão Pública, atualmente, trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Nesse sentido, os sistemas de gerenciamento das pessoas que fazem parte das organizações públicas vêm se desenvolvendo e tornando-se melhores e mais eficientes. Ao passo que, pode-se dizer que quanto maior for à demanda por um planejamento eficiente na instituição pública, maior deverá ser a capacidade proativa do gestor público, principalmente se os recursos disponíveis forem escassos.(LIMA, 2006).

Entende-se que dentre as instituições públicas, a escola pública vem passando por muitas transformações para que possa alcançar um modelo de gestão participativo, buscando soluções para superar os obstáculos encontrados nos dias atuais, através da compreensão crítica e reflexiva dos profissionais da educação com o intuito de renovarem suas práticas de gestão.

2.2 Gestão Escolar

Há um movimento, alterando o sentido e a concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade e que este tem envolvido um esforço especial de gestão, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

A constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores. Não obstante, percebe-se que, segundo Luck (2009a), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da

participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Observa-se, portanto, que, segundo Felix (1996), na história da educação brasileira, as questões referentes à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios utilizados na administração de empresas e que houve a transferência da teoria empresarial para o interior das escolas, as quais foram marcadas pela “administração científica do trabalho”, pautadas nos princípios Tayloristas e Fayolistas. A partir destes, as escolas passaram a ser compreendidas como organizações promotoras de eficiência e produtividade, conforme esclarece Felix (1996) que a organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando a sua própria manutenção.

De acordo com os estudos de Bordignon (1993), a gestão escolar deve acontecer num espaço de construção democrática, participativa e cidadã, em que a escola possa ter autonomia para decidir questões sobre sua proposta pedagógica, administração dos recursos administrativos, pedagógicos e financeiros, com transparência através da participação popular.

Assim, a gestão corresponde à superação do sentido limitado da administração de recursos humanos e, para a gestão escolar, “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 27). Nesse sentido, verifica-se a importância dos sistemas de gerenciamento no processo da gestão de pessoas para a gestão escolar.

2.3 Sistemas de Gerenciamento de Pessoas

Nesse sentido, verifica-se que Gestão de Pessoas é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações

humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

Não obstante, Gil (2001, p. 17) afirma que “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Enquanto que Marras (2000) enfatiza que a Gestão de Pessoas é o processo de controlar e monitorar indivíduos para que esses sejam capazes de atingir os objetivos da organização, mantendo esse corpo funcional atualizado com as mudanças necessárias para o enfrentamento da concorrência cada vez mais acirrada no mercado atual, bem como o grande objetivo da gestão de pessoas é fazer com que a instituição atinja um desempenho capaz de combinar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização.

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se perceber que os atuais gestores devem preocupar-se em construir e manter o ambiente de trabalho saudável e propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores. Isto implica preocupação em educar, formar, estimular e liderar todas as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes um espírito empreendedor e oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal. Enquanto que, para Martins (apud CHIAVENATO, 1999), é de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, já as organizações jamais existiriam se não fossem as pessoas.

Dessa forma, observa-se que a gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Desse modo, no contexto dos sistemas de gerenciamento de pessoas, Likert (1979) define quatro estilos de liderança, de modo que cada um dos modelos adotados na tomada de decisões corresponde a processos diferentes ao nível da comunicação, da motivação e de outros que a ela estejam relacionados. Se o sistema da organização é autoritário, pode-se ter o estilo autoritário forte e o estilo autoritário benévolo. Porém, se o sistema é participativo tem-se o estilo consultivo e o estilo participativo.

No Quadro 2 estão destacadas as características dos Sistemas de Gerenciamento de Pessoas e suas variáveis comparativas:

Quadro 2 - Os Sistema de Gerenciamento de Pessoas

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	SISTEMA 1 Autoritário Coercitivo	SISTEMA 2 Autoritário Benevolente	SISTEMA 3 Consultivo	SISTEMA 4 Participativo
Processo Decisório	Processo centralizado nos empresários que monopolizam as decisões.	Centralização nos empresários, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Empresários definem políticas e controlam resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

Não obstante deste tema, a gestão de pessoas em organizações públicas, segundo Carr e Littman (1992), ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. Nesse sentido, encontram-se os estudos realizados por Araújo, Silva, Costa e Sassagima (2010) na área de gerenciamento de pessoas, que apresenta a gestão de pessoas na área educacional como sendo, dentre todas, a mais complexa, pois contém algumas especificidades que torna o gerenciamento de pessoal uma atividade criteriosa. Para a composição do quadro de pessoal das Unidades Escolares, há requisitos específicos que devem ser observados como a Política Educacional desenvolvida no País, no Estado, a matriz curricular, a composição de turmas entre outros.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, no que diz respeito aos objetivos, utilizou-se a pesquisa de caráter exploratório, que segundo Gonsalves (2001), caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimentos de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Este tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema. Bem como, a pesquisa descritiva, pois apresenta “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações, entre variáveis e definir sua natureza[...]”. (VERGARA, 2003, p. 47).

No que se diz respeito aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Vergara (2003, p. 48), caracteriza-se por ser um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível, ao público em geral”. Quanto ao tipo de pesquisa, observa-se que está foi de caráter quantitativo, tendo em vista que nos estudos organizacionais permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

Assim, utilizou-se como método, a pesquisa com *survey*, que pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa. (FONSECA, 2002).

Para tanto, há necessidade de se delimitar um universo, que de acordo com Vergara (2007, p. 50), significa um “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. O universo da presente pesquisa constituiu-se pelos 54 colaboradores da Escola Municipal de Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena. No que diz respeito à amostra, esta pode ser entendida por Vergara (2007, p. 50) como “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”, sendo, nesta pesquisa, composta por 32 colaboradores da referida escola, abordados mediante critérios de acessibilidade, o que, segundo Vergara (2003), configura-se como um critério de seleção de elementos pela facilidade de acesso que se tenha a eles, sem o envolvimento de qualquer processo estatístico como pré-requisito de seleção.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário, que de acordo com Gil (2002) é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Tal questionário baseou-se no modelo apresentado por Likert (1979), através do qual se verificou dentro das variáveis: processo decisório, sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas, qual o tipo de sistema de gerenciamento adotado: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo ou participativo. Para a análise destes, foram utilizadas, para a tabulação dos dados, as ferramentas do Word e Excel, a fim de demonstrar, com precisão, os resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A análise dos dados focaliza, essencialmente, os resultados obtidos junto aos funcionários da Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena, com a aplicação dos questionários realizada no período de 02 a 06 de março de 2015, com uma amostra de 32 colaboradores. A seguir serão apresentados os resultados dos dados coletados a partir dos questionários respondidos, o qual foi dividido tal qual o modelo proposto por Likert (1979), apresentando as variáveis: processo decisório, sistemas de comunicação, relações interpessoais e sistemas de recompensas para que fosse assinalado o tipo de sistema de gerenciamento que os respondentes acreditavam ser o adotado na instituição alvo da nossa pesquisa. Assim, apresentar-se-á a seguir a Tabela 1, com o resultado global dos dados coletados, a fim de melhorar a observação completa de todas as variáveis pesquisadas e de facilitar o entendimento do leitor.

Tabela 1 - Respondentes quanto ao resultado global agrupado

Variáveis Comparativas	Processo Decisório	Sistemas de Comunicação	Relações Interpessoais	Sistemas de Recompensas	Total
Sistema 1 – Autoritário Coercitivo	4	4	4	9	21
Sistema 2 – Autoritário Benevolente	4	11	9	9	33
Sistema 3 – Consultivo	13	9	13	8	44
Sistema 4 – Participativo	11	8	6	6	31

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

No que se refere ao processo decisório e conforme os dados apresentados na Tabela 1, observa-se que 13 consideram o sistema 3 - consultivo, logo observa-se que no entendimento da maioria dos colaboradores o processo decisório já apresenta consultas aos níveis inferiores, admitindo certa participação das pessoas. Para Likert (1979), nesse estilo, a tomada de decisão é resultado do envolvimento de algumas pessoas nas situações de decisão, as pessoas são consultadas, mas, nem sempre, a decisão tomada pode refletir o que foi mencionado pelas pessoas acerca de uma decisão que tinha de ser tomada, de modo que um administrador pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro, ou seja, ser simultaneamente autoritário e consultivo, isto é, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados.

Com relação aos sistemas de comunicações, observa-se, conforme a Tabela 1, que 11 dos respondentes consideram o sistema 2 – autoritário benevolente, tendo em vista que o fluxo de comunicações é relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticalizadas. Pode-se então observar que de acordo com a pesquisa de Likert, as organizações cujos sistemas de comunicações foram classificados como autoritários, por exemplo, caracterizam-se por serem fortes, coercitivas e arbitrarias. As comunicações partem da administração e os colaboradores são induzidos a obedecerem por meio de ameaças e punições, o que prejudica a criação de um ambiente participativo. Nesse caso, é natural a inibição por parte dos subordinados em iniciar um processo de comunicação de baixo para cima. (LIKERT, 1979).

No que cerne às relações interpessoais, observa-se que 13 consideram o sistema 3 – consultivo, sendo assim, pode-se verificar, conforme os respondentes, que o sistema adotado pela organização em estudo possui ações de incentivo ao inter-relacionamento de seus colaboradores, bem como ao trabalho em equipe. Nesse sentido, Likert (1975) apresenta que quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em causa, os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais. Desta forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos. As informações fluem naturalmente em ambos os sentidos e a confiança mútua se apresentam nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, em que se sentem livres para agir e se envolvem de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização.

Observa-se, ainda, conforme a Tabela 1, que em relação aos sistemas de remuneração, 9 consideram o sistema 1 – autoritário coercitivo e também 9 consideram o sistema 2 – autoritário benevolente, de modo que há um empate nas opiniões dos colaboradores, porém suas respostas demonstram que os sistemas de recompensas adotados podem ser considerados como autoritário, visto que o sistema de recompensas adotado é voltado na maioria das vezes apenas para os retornos de cunho salarial, com pouca importância às recompensas de cunho social, bem como ainda há uma estrita obediência aos regulamentos internos, com ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Assim, pode-se observar que o sistema de remuneração adotado é autoritário e impositivo, porém mais condescendente e menos rígido já apresentando traços do Sistema 2, que para Likert (1961) já há alguma consulta e delegação e, apesar das ameaças, existem também recompensas. As consequências são semelhantes às do Sistema Autoritário Coercivo, embora menos intensas.

5 ASPECTOS CONCLUSIVOS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Aspectos Conclusivos

De acordo com Universia (2005), as questões sobre gestão de pessoas são extremamente importantes. O fato de toda a organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante à área de recursos humanos e que a forma de gerenciar essas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. O grande desafio das organizações de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como se conduz o processo decisório, como se desenvolvem as comunicações, como as pessoas se relacionam e como reconhecer e recompensar os bons resultados. Nesse sentido, os sistemas de gerenciamento de pessoas foram propostos para que se possa derrubar o mito da gestão, passando-se a perceber o todo gerencial da organização como sendo fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

Não obstante dessa realidade, observa-se que a busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte também das organizações públicas que visam cada vez mais à satisfação de seus colaboradores para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia. Nesse contexto, observa-se que o caso ora estudado, uma instituição de ensino, atualmente

apresenta-se como um espaço democrático, de liberdade, expressão e vivência da diversidade, de compromisso ético-político, de fomento do estudo, da pesquisa e exercício da cidadania. Por isso, a constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda o desenvolvimento de suas equipes, mediante atenção a todos os elementos necessários para a motivação, sempre com o cuidado de dirigi-los de forma organizada, com a participação de todos da comunidade escolar e mediante comunicação e relacionamento interpessoal distribuído, o que traz também a esta instituição a necessidades de adotar sistemas de gerenciamento de pessoas adequados a esta nova consciência.

Em relação à instituição em estudo, e mais precisamente à unidade escolar alvo da pesquisa, observa-se que a maioria dos respondentes considera o sistema 3 – consultivo como sendo o mais adequado no que cerne ao sistema de gerenciamento de pessoas adotado pela gestão escolar. Pode-se, então, perceber que seu processo decisório já permite consulta aos níveis inferiores, delegação e participação das pessoas, embora o sistema de comunicação ainda seja ineficiente em seu processo de informações, há incentivo às relações interpessoais e ao trabalho em equipe, tendo um sistema de recompensas que ainda oferece apenas ganhos materiais, sem considerar ainda as recompensas de cunho social.

Contudo, observa-se que a Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador Humberto Lucena adota um sistema de gerenciamento de pessoas consultivo, porém com fortes traços do autoritarismo benevolente, fato que é próprio das instituições públicas. Assim, de acordo com Felix (1996), para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, a escola necessita assimilar métodos e técnicas da administração que garantam a eficiência do sistema, justificando, assim, a sua própria manutenção.

Portanto, para Likert (1971), quanto mais próximo do sistema participativo estiver situado o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Nessa perspectiva, conclui-se que a gestão ora pesquisada demanda cada vez mais ações efetivas e eficazes na estratégia de gestão de pessoas adotada, face à necessidade de adequação ao sistema participativo, pois a escola, e sua gestão, precisa ser concebida, não mais como organização burocrática, mas como instância de articulação de projetos pedagógicos partilhados pela direção, professores, alunos e comunidade. Na escola, não há lugar para burocratas, nem súditos. Nela, todos os envolvidos são cidadãos, atores participantes de um processo coletivo de fazer educação. Educação que se constrói a partir de processos, a cidadania e a democracia. (BORDIGNON, 1993).

5.2 Recomendações

Como já exposto neste trabalho, as organizações públicas estão percebendo os benefícios que a adoção de um sistema de gerenciamento de pessoas participativo podem trazer também para as unidades escolares como a estudada. Entretanto, conforme os resultados obtidos na pesquisa, constatou-se a necessidade da escola pesquisada evoluir nesse sentido e na busca de um sistema de gerenciamento participativo, assim recomendando-se:

- Maior autonomia da gerência da escola no que tange aos processos decisórios da unidade, a partir de um trabalho de orientação, capacitação e desconcentração de decisões que tange os assuntos ligados apenas a unidade;
- Melhorar o sistema de comunicação interno e externo, a partir da criação de canais específicos, identificados conforme a demanda da unidade;
- Valorizar e incentivar as relações interpessoais, desenvolvendo ações voltadas para o trabalho em equipe e direcionando os colaboradores para uma efetiva cooperação sempre que se faça necessário, a partir do encorajamento de metas coletivas;
- Adequar o sistema de recompensas, a partir de ações como: remuneração por habilidade (determinada pela formação e capacidade do funcionário) e recompensas de cunho social (com divulgação de boas ações e idéias para que toda comunidade acadêmica possa valorizar as melhores práticas e seus idealizadores).

Não obstante, observa-se que as limitações da presente pesquisa relacionam-se ao fato de que tais resultados respondem apenas pela realidade de uma única unidade escolar, sendo assim, bastante salutar uma vez que a literatura científica apresenta pequena quantidade de trabalhos sobre gerenciamento de pessoas no ambiente escolar, uma replicação do questionário utilizado na presente pesquisa com uma amostra quantitativamente maior e, por exemplo, com mais unidades escolares de um município.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vera Lúcia Pereirade; SILVA, FrancismeirePedrosada; COSTA, Nizete Malheiros Correada; SASSAGIMA, Eliana.**Práticas Inovadoras Na Gestão dePessoas da Secretária deEstado deEducação de MatoGrosso.** Disponível em: < http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_30/praticas_inovadoras_na_gestao_de_pessoas_da_secretaria_de_estado_de_educacao_de_mato_grosso.pdf.Acessoem:15 jan. 2015.

BORDIGNON, Genuíno. DemocratizaçãoeDescentralização da Educação:Políticas e Práticas. **Revista Brasileira de Administração Escolar**, v.9, Brasília, 1993.

CHIAVENATO,Idalberto.**Gestão de pessoas:** onovo papel dos recursos humanos nas organizações. 10. ed. RiodeJaneiro: Campus, 1999.

_____.**GerenciandocomPessoas:**transformandooexecutivoemexcelentegestorde pessoas. São Paulo: Campus, 2005.

FELIX, MariadeFátima Costa.**Administração Escolar:**um problemaeducativo ou empresarial. São Paulo:Cortez. 1996

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GARDE, Antonio, Juan.**Gerência e Administração Financeira.** Madrid:Instituto de Estudos Fiscais, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, E. M. **Iniciação à Pesquisa Científica.** 2 ed. Campinas: Alínea, 2001.

LIKERT, Rensis.**Novos Padrões deAdministração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

_____. **A Organização Humana.** São Paulo: Atlas; 1975.

_____. **Novos Padrões de Administração.** São Paulo: Atlas; 1971.

_____. **Administração de Conflitos.** São Paulo: Ed. Mc Graw Hill do Brasil, 1961.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública.** Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. **Motivação, Qualidade de Vida e Participação no Trabalho.** 2002. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFCS, Florianópolis, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Manoel. **O que é Gestão Pública.** Disponível em: <<http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

MATTA, Paulo Roberto Torres. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade nas Empresas.** 2012. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2012.

MONTEIRO, Michele Teixeira. **A Importância da Motivação nas Empresas.** 2009. 32 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Cândido Mendes – UCM, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, Clezio Saldanhas. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

UNIVERSIA. **Profissionalização e Gestão de Pessoas.** Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html> Acesso em: 05 nov. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, M.A. F. **Motivação, Liderança e Lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

WALDO, Dwight. **O estudo da Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

APÊNDICE



AVALIANDO O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS ADOTADO PELA ESCOLA

Prezado (a) Colaborador (a).

Pedimos que, após ler o texto abaixo, você marque com um X uma alternativa que julgar mais conveniente, para cada variável apresentada, em função de como avalia a realidade de sua empresa.

OS SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Quatro variáveis organizacionais definem os principais sistemas de gerenciamento de pessoas:

- **Processo decisório:** define como são tomadas as decisões da empresa e quem as toma.
- **Sistema de comunicações:** define como as informações são transmitidas e recebidas dentro da organização.
- **Relacionamento interpessoal:** define como as pessoas se relacionam entre si na organização e qual o grau de liberdade nesse relacionamento humano
- **Sistema de recompensas e punições:** define como a empresa motiva as pessoas a gerarem resultados e se essa motivação é positiva e incentivadora ou restritiva e inibidora.

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	SISTEMA 1 Autoritário Coercitivo	SISTEMA 2 Autoritário Benevolente	SISTEMA 3 Consultivo	SISTEMA 4 Participativo
Processo Decisório	Processo centralizado nos empresários que monopolizam as decisões.	Centralização nos empresários, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Empresários definem políticas e controlam resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

Para cada variável, marque com um X apenas uma opção.

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	SISTEMA 1 Autoritário Coercitivo	SISTEMA 2 Autoritário Benevolente	SISTEMA 3 Consultivo	SISTEMA 4 Participativo
Processo Decisório				
Sistema de Comunicações				
Relações Interpessoais				
Sistemas de Recompensas				