

## GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO: ANÁLISE DE SITUAÇÃO E SUGESTÕES DE MELHORIAS NO ENSINO FUNDAMENTAL I

Aline Pereira Medeiros dos Santos<sup>1</sup>

Milleny da Silva Costa<sup>2</sup>

Tadeu Artur de Melo Júnior<sup>3</sup>

### Resumo

A educação é elemento fundamental para a Sociedade, pois permite desenvolvimento cultural, progresso econômico, progressão nas áreas de conhecimento, avanço tecnológico e inovação. A Gestão de Pessoas no ambiente escolar promove processos que geram melhor desempenho aos envolvidos, através do planejamento, desenvolvimento e treinamento. Neste sentido, o objetivo do presente artigo é analisar a importância da Gestão de Pessoas em instituições educacionais, destacando a organização da gestão escolar em relação aos seguintes processos: avaliação de desempenho, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento. Este trabalho foi baseado em estudos exploratórios, sendo desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa. Também houve aplicação de questionário a profissionais da área de educação, em escolas de Ensino Fundamental I no município de Franca, SP. Após analisar os conceitos de Gestão em Recursos Humanos nas organizações, Gestão Escolar e Ferramentas da Gestão foi demonstrado que a Gestão Escolar poderá ter melhor desempenho se os processos de Gestão forem bem aplicados, considerando os seguintes aspectos: avaliação de desempenho, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento. A análise de resultados demonstrou melhorias necessárias nos procedimentos da Gestão, dentro das instituições escolares, como por exemplo, nos quesitos de liderança e comunicação. Este trabalho é relevante por promover maior conhecimento sobre Recursos Humanos, demonstrando a importância da Gestão de Pessoas de forma eficiente dentro das organizações educacionais, na busca de proporcionar clima organizacional agradável, desenvolvendo boa comunicação entre os participantes e gerando educação de qualidade para os alunos.

**Palavras-chave:** Educação. Ensino Fundamental I. Gestão Escolar. Gestão de Pessoas. Processos.

### Abstract

*Education is a fundamental element for society, as it enables cultural development, economic progress, advancement in knowledge areas, technological advancement, and innovation. The Personnel Management in the school environment promotes processes that lead to better performance among those involved, through planning,*

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [aline.santos144@fatec.sp.gov.br](mailto:aline.santos144@fatec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [milleny.costa@fatec.sp.gov.br](mailto:milleny.costa@fatec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Mestre em Ciências, Docente no CST em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [tadeu.melo@fatec.sp.gov.br](mailto:tadeu.melo@fatec.sp.gov.br)

*development, and training. In this context, this article addresses the topic of Personnel Management within the school setting, highlighting the school management organization in relation to the following processes: performance evaluation, jobs analysis and description, training and development. This work was based on exploratory studies and was conducted through bibliographical research based on a qualitative approach. Additionally, a questionnaire was administered to education professionals in Primary Education schools in the city of Franca, SP. After having analyzed the concepts of Human Resource Management in organizations, School Management, and Management Tools, it was demonstrated that School Management can achieve better results if management processes are effectively applied, considering the following aspects: performance evaluation, job analysis and description, training, and development. The result analyses showed necessary improvements in management procedures within educational institutions, such as, in the leadership and communication requirements. This work is relevant as it promotes a greater understanding of Human Resources and demonstrates the importance of an efficient Personnel Management within educational organizations, aiming to create a pleasant organizational environment, fostering good communication among participants, and generating quality education to students.*

**Keywords:** Education. Elementary Education. Personnel Management. Processes. School Management.

## 1 Introdução

O papel de um educador tem um importante efeito para a sociedade. Sem educação não haverá desenvolvimento cultural, progresso econômico, e progressão nas áreas de conhecimento, avanço tecnológico e inovação. Neste contexto, o processo de Gestão de Pessoas é fundamental para promover bom recurso educacional, possuindo ferramentas para melhorar o desempenho dos colaboradores, atribuindo ações relevantes para ambientes escolares.

A educação visa formar cidadãos bem desenvolvidos e com autonomia para contribuir e melhorar os impactos que abrange a sociedade. Sendo assim, é importante analisar as instituições escolares, permitindo a avaliação das formas de Gestão de Pessoas, verificando se o objetivo maior relacionado com a educação, esteja sendo alcançado.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da Gestão de Pessoas em instituições educacionais, destacando a organização da gestão escolar em relação aos seguintes processos: avaliação de desempenho, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento.

Para atingir o objetivo proposto, foram aplicados estudos exploratórios, sendo desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, de abordagem qualitativa. Também houve aplicação de questionário aos profissionais da área da educação, de caráter quantitativo.

Diante disso, faz-se indispensável que a área de RH atue estrategicamente para avaliar os aspectos positivos e negativos, analisando como eles podem alterar o ambiente organizacional escolar, descrevendo planos de ação para sua otimização.

A integração, comunicação e liderança são estruturas fundamentais para o clima organizacional escolar, onde a estrutura da escola consente a comunicação interna entre os múltiplos níveis de forma simples e aberta.

A liderança do ambiente escolar tem a finalidade de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades simples e administrativas, preparação de relatórios, atas, planilhas (Farias *et al.*, 2020, p.27).

Desse modo, o gestor escolar é um profissional intelectual que contribui com suas intervenções. Juntamente com recursos humanos e outros protagonistas, por meio da interdisciplinaridade, auxilia na formulação de consensos nas organizações escolares.

Conforme estabelecido por Pontes (2019, p. 121), “o gestor da escola executa, o professor ensina, o aluno aprende e o mundo agradece”.

Este trabalho é relevante por promover maior conhecimento do RH e demonstrar a importância da gestão eficiente dentro das organizações educacionais, na busca de proporcionar clima organizacional agradável, aplicando boa comunicação e gerando educação de qualidade para os alunos.

## **2 Gestão em Recursos Humanos nas organizações**

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos relacionados com Gestão de Pessoas nas organizações.

Toda e qualquer instituição possui uma estrutura organizacional. As escolas também apresentam forma de organização específica, conforme o tipo de sistema ao qual esteja vinculado. Para se compreender como se dá a gestão em recursos humanos na organização escolar, é preciso primeiramente conceituar o que compõe a Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2002).

Para Chiavenato (2002), toda organização é constituída de pessoas e que delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas é fundamentalmente básico para uma organização, principalmente para a administração de RH (Recursos Humanos).

A responsabilidade maior quanto a este equilíbrio recai sobre a alta administração, pois é ela que estabelece os meios, as políticas, os critérios e tudo mais que possa acontecer. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Sendo assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados (Chiavenato, 2020, p.71).

Em suma, tanto no estudo de Gestão de Pessoas, quanto na área da educação, o elemento comum é o “indivíduo”. Então, toda instituição ou organização é influenciada por fatores como: comunicação, reciprocidade, trabalho em equipe, criatividade e motivação.

Muitas instituições podem não alcançar as suas metas pela existência de uma gestão ineficiente. No caso de escolas, ao não analisar os aspectos da Gestão de Pessoas, diretores e coordenadores, contribuem para que em muitas instituições educacionais ocorram resultados insatisfatórios.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino e aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado, organizado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. O educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade (Silva *et al.*, 2019, p.336).

A gestão administrativa escolar é constituída por delegações em cada unidade. Cada uma delas possui tarefas, tais como: preparar e executar a proposta pedagógica, conduzir pessoal, recursos materiais e financeiros.

A gestão administrativa escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p.23).

Segundo Libâneo (2008, p.120):

[...] a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância

das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola como contexto sociocultural e político. A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais.

Com base nisto, a gestão então se torna um processo construído coletivamente. Então pode-se inferir através de Libâneo *et al.* (2009, p.293), que:

[...] a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.

Ainda conforme esses mesmos autores,

[...] no caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Sendo assim, a organização representa a unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios. Os colaboradores procuram alcançar os objetivos da instituição, e usam a gestão, no processo de tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões.

A construção de uma relação duradoura de parceria entre as organizações e as pessoas é fundamental. Sendo assim, os indivíduos são percebidos como seres humanos, dotados de personalidade própria e muitos saberes (Chiavenato, 1999).

A organização do RH se resume na delegação de tarefas nas quais são inclusas, as operacionais e burocráticas que tem como atribuições cuidar do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais. Segundo Chiavenato (2010), “trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”.

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição como um todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição (Sovienski; Stigar, 2008).

No ambiente escolar, o RH promove e determina os cargos de acordo com as competências elaborando metas e objetivos que atendam às necessidades da instituição.

### 3 Gestão de Pessoas no ambiente escolar

Os conceitos básicos de Gestão de Pessoas no ambiente escolar, apresentam a importância dos processos que envolve planejamento, desenvolvimento e treinamento como ferramentas de Gestão de Pessoas na instituição de ensino, abordando também as expectativas das pessoas nas organizações.

O principal elemento, considerado como fundamental nas organizações, são as pessoas, sendo essenciais para o funcionamento de qualquer corporação. A Gestão de Pessoas vem para agregar e contribuir ao trabalhador à prática de uma vida humana mais benéfica.

Para Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é geralmente contingencial e situacional, uma vez que ela sub existe por vários aspectos, como a estrutura da organização, paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis.

A Gestão de Pessoas vem contribuir para as organizações de forma ampla, atribuindo culturas, nas quais os conceitos comportamentais integrados buscam construir e desenvolver talentos.

O colaborador tem a sensação de ser parte da instituição, atribuindo relevância às suas necessidades e encontrando um equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e das organizações.

Fidelis; Banov (2006, p. 23) destacam três aspectos fundamentais na Gestão de Pessoas:

- a. **As pessoas como seres humanos:** cada uma possui suas particularidades, diferentes umas das outras, mas com qualidades e conhecimentos adequados para cada contexto; pessoas tratadas como gente e não recursos descartáveis da organização.
- b. **As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais,** mas como seres capazes e inteligentes de estão sempre adeptos a mudanças e acompanhem todo cenário organizacional.
- c. **As pessoas como parceiras da organização,** que investem e dedicam-se a organização afim de também crescerem junto a organização. Quando a dedicação e esforço, o retorno desse trabalho sempre vem da forma de melhores salários, bonificações, reconhecimento do trabalho. Então todos ganham a organização, e as pessoas que dela fazem parte.

Nos aspectos defendidos por Fidelis; Banov (2006), os conceitos apresentados destacam a importância de tratar as pessoas como seres humanos únicos e

valorizados, reconhecendo suas habilidades e capacidades para contribuir com o sucesso da organização.

Além disso, ressaltam que as pessoas não devem ser vistas apenas como recursos, mas sim como parceiras da organização, que investem e dedicam-se para crescer juntamente com ela.

Para complementar Chiavenato (2014, p. 307), cita que:

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação.

Sendo assim, a relação do desenvolvimento pessoal e profissional está ligado a educação e aos processos de Gestão de Pessoas. Veremos nos próximos tópicos as ferramentas da Gestão de Pessoas, além de características e importância da Gestão de Pessoas no ambiente.

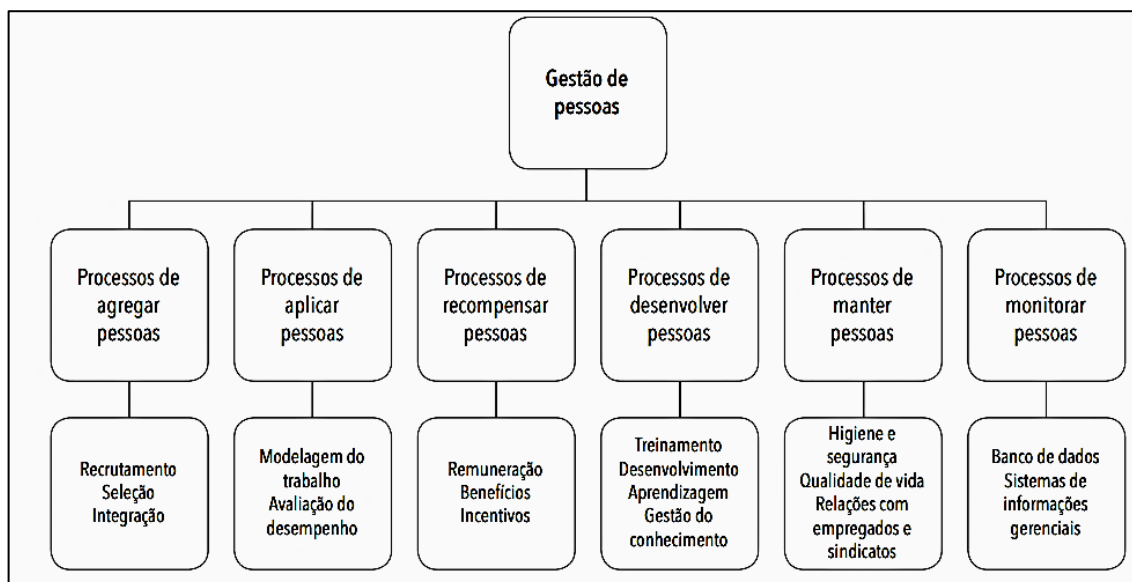
### **3.1 Ferramentas da Gestão de Pessoas**

As ferramentas de Gestão de Pessoas são meios utilizados pelas empresas para aprimorar a forma como elas gerenciam seus colaboradores. Essas ferramentas visam tornar as pessoas mais eficientes e produtivas no trabalho, ajudando a empresa a atingir seus objetivos.

Com isso, a empresa pode aumentar o engajamento dos colaboradores, melhorar a comunicação interna, reduzir conflitos, melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e contribuir para a atração e retenção de talentos na empresa. Além de proporcionar a melhoria do clima organizacional e redução de custos com rotatividade de pessoal.

A figura 1, situada a seguir, demonstra de forma sumarizada os seis processos relativos à Gestão de Pessoas em uma corporação, que serão descritos a seguir.

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2004, *apud* Mamani, 2002).

Chiavenato (2012, p. 15 e 16) descreve melhor a estes processos ou atividades desenvolvidas pela Gestão de Pessoas (figura 1).

- Processos de Agregar Pessoas: têm como finalidade selecionar pessoas com o perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado. É o processo de inclusão de novas pessoas na empresa, e para que isso ocorra, é feito todo um processo como primeiramente pesquisa de mercado, passando pelo Recrutamento e Seleção, e finalizando com a Integração, que é o momento em que funcionário passa por todo processo de socialização na empresa.
- Processos de Aplicar Pessoas significam que uma vez recrutadas e selecionadas as pessoas deverão ser integradas a organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao desempenho. Inclui também análise e descrição dos cargos, e toda orientação que seja necessária ao funcionário.
- Processos de Recompensar Pessoas reúnem recompensas, remuneração, benefícios e serviços.
- Processos de Desenvolver Pessoas reúnem treinamento, desenvolvimento, programas de mudança e programas de comunicação. De acordo com Chiavenato (p. 362), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornam mais eficazes naquilo que fazem.
- Processos de Manter Pessoas podem englobar a saúde e segurança no trabalho e programas de qualidade de vida do trabalhador. Referem-se em criar condições e clima organizacional que possam oferecer um ambiente agradável as pessoas.
- Processos de Monitorar Pessoas diz respeito ao sistema de informações gerenciais, onde é feita o acompanhamento do trabalho e atividades desenvolvidas pelas pessoas, bem como seus resultados.



O tópico a seguir descreverá aspectos relevantes sobre a Gestão de Pessoas no ambiente escolar.

### 3.2 Gestores de Pessoas em ambiente escolar

Os gestores de pessoas são: os chefes, administradores, gerentes de unidade, departamento, seção, e, no caso das instituições educacionais, os gestores escolares (diretor, supervisor/coordenador, pedagógico/orientado educacional), cujas responsabilidades incluem os resultados de sua área e de seus subordinados: a organização e delegação de atividades, o planejamento e o controle de resultados, a motivação, avaliação e a devolutiva de desempenho de subordinados, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Daher *et al.*, 2016).

Lück *et al.* (2007, p. 15) apontam que gerir pessoas é um dos principais desafios do gestor escolar, pois as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias.

A atuação do gestor de escola deve ser de liderança, formando pessoas que o acompanhem em suas tarefas, além de prepará-las para serem abertas as transformações. Sendo assim, o ideal é que este gestor tenha motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais importantes, o que requer constante aprendizado. (Daher *et al.*, 2016, p.65)

Dentro da Gestão escolar o gestor deve ter a função de administrador e de educador.

Segundo Santos (2002, p. 41), os gestores escolares possuem várias e importantes funções dentro da escola, como as seguintes:

- Efetivar a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos.
- Solucionar a insatisfação dos profissionais devido a sensação de impotência diante do fracasso da escola em educar as novas gerações.
- Conscientizar todos que somente a prática participativa democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

Sendo assim, se conclui que a principal função do gestor de pessoas é formar uma boa equipe e liderá-la, o que também se aplica ao gestor escolar.

Conforme Lacombe (2005, p.12),

[...] a responsabilidade mais importante dos gestores é selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas a para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e vista a camisa para produzir resultados.

Para Santos (2002, p. 21), os gestores escolares devem:

[...] conscientizar-se de que seu papel na escola hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar. A responsabilidade do gestor escolar são várias, pois ele é responsável pelas questões pedagógicas, financeiras e administrativas e precisa coordenar e controlar todos os setores do ambiente escolar, compreendendo sua atribuição como gestor, motivador e agente de transformação (TRES apud SANTOS, 2002, p. 36).

Na gestão escolar, os gestores com melhor desempenho são os que dão atenção primeiramente ao aspecto humano, dos problemas da equipe, de forma a construir equipes eficazes de trabalho e com objetivos desafiadores. Sendo assim o melhor estilo de gestão em ambientes escolares é aquele que combina a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas.

#### **4 Materiais e métodos**

Este trabalho foi baseado em estudos exploratórios, sendo desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, de abordagem quantitativa e qualitativa sobre os temas relacionados. Além disso, houve a aplicação de questionário com análise quantitativa junto aos profissionais da área da educação, escolhidos de forma aleatória, com o objetivo de analisar o processo de Gestão de Pessoas no ambiente educacional em cinco áreas distintas.

Foram adotadas as fases descritas por Marconi; Lakatos (2017, p. 44): “a) escolha do tema; b) elaboração do plano de trabalho; c) identificação; d) localização; e) compilação; f) fichamento; g) análise e interpretação; e h) redação”.

Essa modalidade de pesquisa é valorizada enquanto um procedimento metodológico de importância para a produção do conhecimento científico “[...] capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas” (Lima; Miotto, 2007, p. 40).

O questionário foi analisado por meio de aspectos quantitativos e utilizando dados estatísticos, também foi levado em consideração o cenário atual da gestão de pessoas no ambiente escolar e suas necessidades de melhorias.

## 5 Análise de resultados

Foi aplicado questionário a 30 profissionais da área da educação, escolhidos de forma aleatória, com o objetivo de analisar o processo de Gestão de Pessoas no ambiente educacional em cinco áreas distintas.

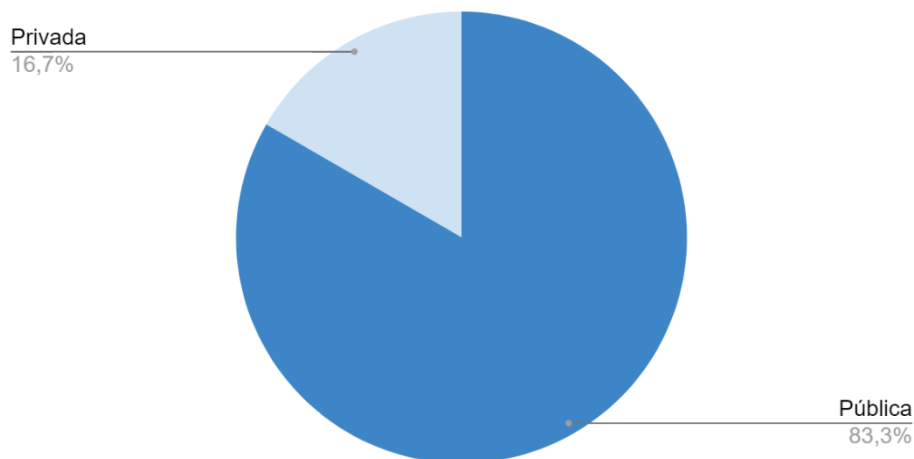
Os seguintes aspectos da área da gestão foram analisados: (1) processo de recrutamento e seleção; (2) treinamento e desenvolvimento; (3) análise e descrição de cargo; (4) liderança, e (5) análise de desempenho.

A pesquisa e coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário com 10 questões, aplicados a grupos pertencentes aos seguintes segmentos: (A) Fundamental I - Instituições Públicas; (B) Fundamental I - Instituições Privadas.

As perguntas usadas foram as seguintes: 1 - Que tipo de instituição de ensino você atua como docente? 2 - Os treinamentos, especializações e reuniões acontecem com qual frequência? 3 - Em seu cargo, você sabe quais funções e tarefas devem desempenhar? 4 - As instruções e informações chegam até você de forma clara e objetiva para desempenho das tarefas? 5 - O processo de gestão escolar envolve uma gestão participativa dos pais, alunos e comunidade em geral. Qual seria o seu grau de satisfação no envolvimento dos pais e da comunidade geral nas atividades escolares dos alunos? 6 - A participação ativa dos pais ajuda no desenvolvimento escolar dos alunos e colabora para uma melhor elaboração de plano de aula para o professor, ajudando a traçar uma metodologia mais assertiva para a turma. 7 - Você saberia apontar o processo de avaliação de desempenho aplicado aos professores (quanto a metodologia de ensino e de aula, entrega de relatórios, plano de aula)? Quem é responsável por realizar esta avaliação? 8 - A avaliação de desempenho dos professores é realizada com periodicidade: 9 - Quais foram as etapas para o seu processo de contratação no ambiente escolar? 10 - Na sua opinião, quais seriam as melhorias necessárias para alcançar um bom desempenho na Gestão de Pessoas no ambiente escolar? Baseie nos seguintes aspectos: liderança, comunicação, avaliação de desempenho, processo de contratação, desempenho de tarefas.

Dando início à apresentação e análise de resultados, apresenta-se a Figura 2, a seguir, que traz a distribuição dos respondentes enquanto profissionais da rede pública ou privada de educação.

**Figura 2 -** Indicadores de atuação profissional.



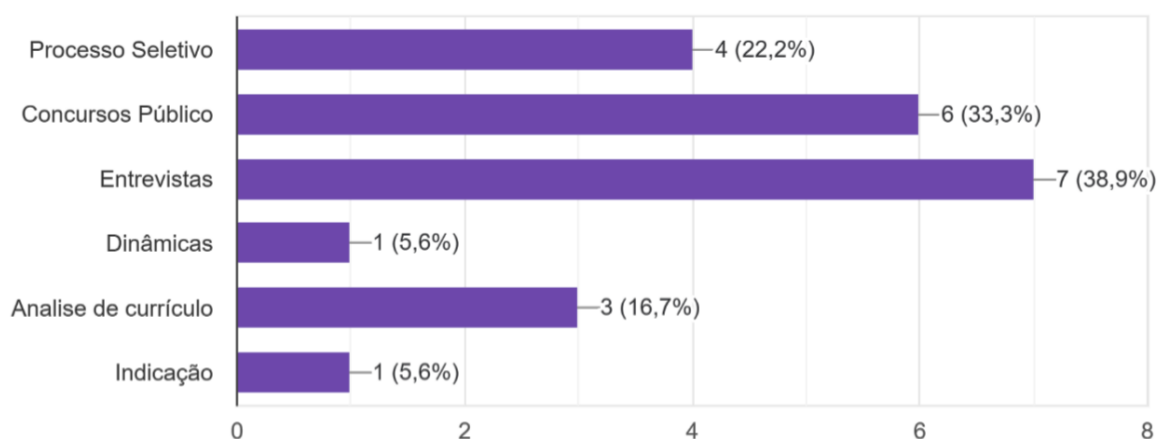
Fonte: As autoras (2023).

Os resultados obtidos indicam que a maioria (83,3%) dos entrevistados são profissionais que atuam em instituições públicas.

Na sequência, a Figura 3 mostra o meio pelo qual os respondentes foram contratados pela instituição, ou seja, a ferramenta utilizada para seleção.

Ressalta-se que nesta questão os participantes puderam optar por mais de uma alternativa.

**Figura 3 -** Indicadores de ferramentas para processo de seleção

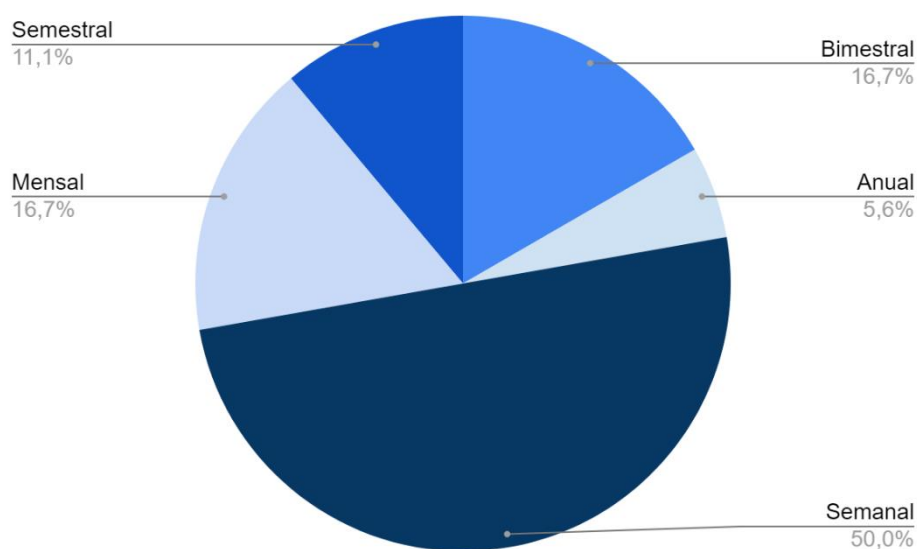


Fonte: As autoras (2023).

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, os resultados apontam que a entrevista foi utilizada 28,9% das vezes; os concursos públicos foram utilizados 33,3%; e 22,2% das vezes o processo seletivo foi a ferramenta utilizada.

Quando questionados sobre a frequência com que a avaliação de desempenho é feita, os respondentes revelaram opiniões diversas, que estão apresentadas na Figura 4 a seguir.

**Figura 4 - Indicadores de avaliação de desempenho**



Fonte: As autoras (2023).

Em relação a avaliação de desempenho, nota-se que 50% da amostra recebe um mapeamento de seu desempenho semanalmente, empatam os que recebem avaliação bimestral e mensal com 16,7% dos participantes.

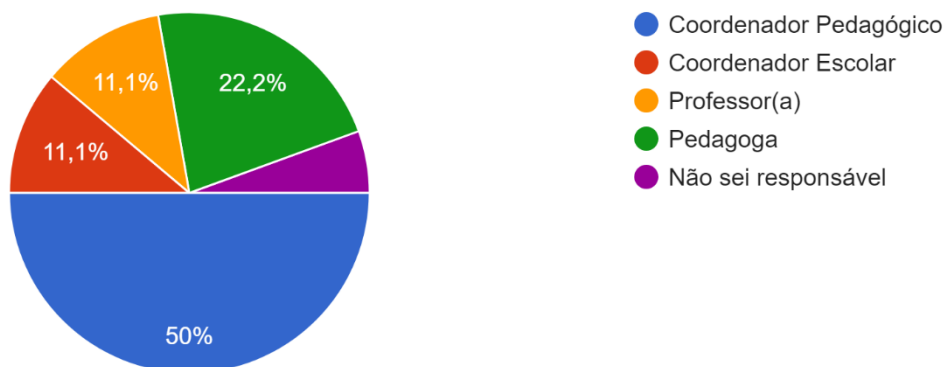
Apenas 11,1% das profissionais são avaliadas semestralmente, e anualmente o percentual é de 5,6%.

Ainda sobre avaliação de desempenho, o resultado demonstrado na Figura 5 situada a seguir, apresenta os indicadores do responsável por este mapeamento.

Os dados coletados inferem que 50,0% dos respondentes foram avaliados pelo coordenador pedagógico, que é designado pelo município para avaliar os relatórios individuais do aluno, e com base nesses resultados dar uma devolutiva ao professor.

A pedagoga foi indicada como a avaliadora em 22,2% das respostas e a avaliação feita pelos professores e coordenador escolar empatam em 11,1%.

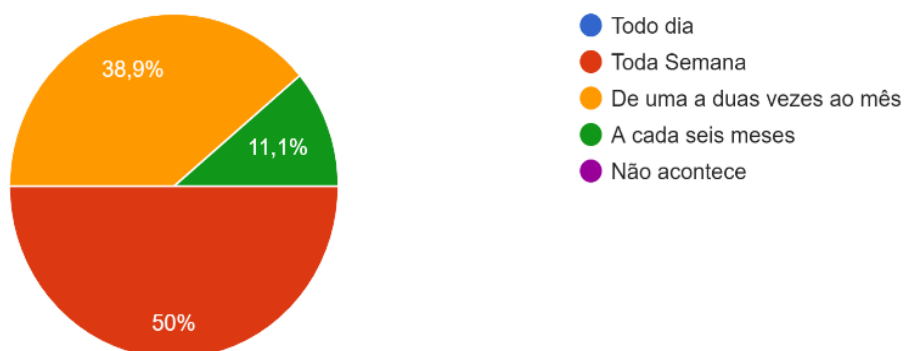
**Figura 5** - Indicadores do responsável pela avaliação de desempenho.



**Fonte:** As autoras (2023).

A distribuição da frequência dos treinamentos, especializações e reuniões, reflete uma abordagem variada na qual 50,0% da amostra tem orientações que podem ser analisadas semanalmente. Um total de 38,9% responderam ter orientações de uma a duas vezes ao mês, enquanto 11,1% têm essa oportunidade semestralmente. Esse resultado pode ser melhor visualizado através da Figura 6.

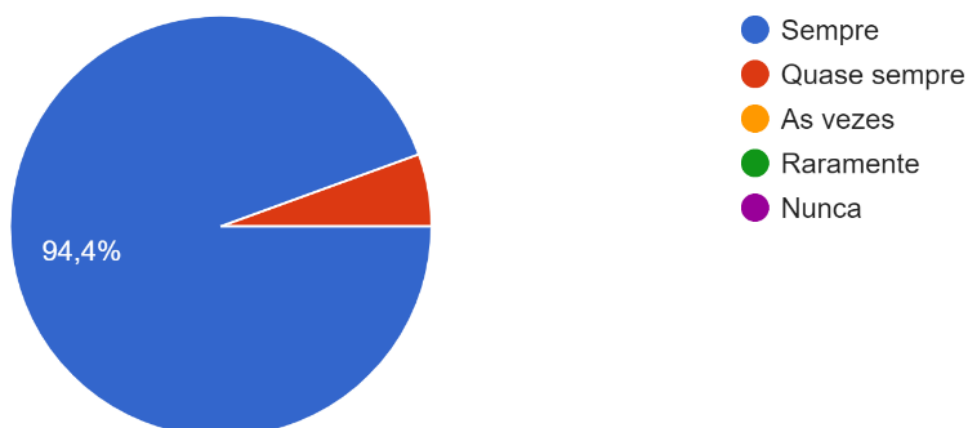
**Figura 6** - Indicadores de treinamento e desenvolvimento.



**Fonte:** As autoras (2023).

A Figura 7 situada a seguir, demonstra o resultado da amostragem em termos de indicadores de descrição de cargos. Um total de 94,4% afirmaram saber quais são suas funções e tarefas a serem desenvolvidas. E apenas 6,6 % dizem que quase sempre recebem essas informações de forma compreensível.

Figura 7 - Indicadores de descrição de cargos.



Fonte: As autoras (2023).

Entre outros resultados relevantes, pode-se citar as melhorias necessárias para alcançar um bom desempenho na Gestão de Pessoas no ambiente escolar. Cerca de 50,0% dos respondentes apontaram como principal dificuldade na Gestão Escolar a comunicação. Outros 16,7% descreveram que seria a liderança a mais importante melhoria necessária.

Por outro lado, 11,12% ressaltaram que a falta de gestão democrática é um problema, pois os colaboradores querem se sentir parte da organização no processo de tomada de decisões e expor seu ponto de vista.

Ainda com referência às melhorias necessárias no processo de gestão escolar, 22,2% dos participantes ressaltaram que a empatia se faz importante. Também destaca-se que nesta questão, os participantes puderam responder citando mais de uma melhoria.

Por fim, com base nos resultados apresentados, os treinamentos e programas de desenvolvimento são realizados de maneira satisfatória, atendendo as necessidades, pois 94,4% dos colaboradores compreendem suas tarefas e recebem avaliação de desempenho, de maneira escrita e impessoal, no entanto eles ressaltam que a comunicação aberta e pessoalmente ainda é uma dificuldade.

Baseando-se em Silva (2013), pode-se dizer que a gestão escolar está com necessidade de melhorias nos aspectos de liderança e comunicação. Para tal ação incisiva no contexto escolar, se faz necessário que os agentes do processo

educacional (Diretores, Supervisores, Coordenadores, Professores) conheçam os processos de Gestão de Pessoas visando o sucesso de sua prática, compreendendo a necessidade de interação como algo inerente à busca da excelência da instituição escola.

### **Considerações finais**

Este artigo teve como principal objetivo analisar a importância da Gestão de Pessoas em instituições educacionais, tendo sido feita uma pesquisa em escolas estaduais e privadas no município de Franca, SP.

O objetivo proposto foi alcançado, demonstrando que processos que promovam melhorias no clima organizacional escolar, são elementos importantes para boa gestão.

Os resultados obtidos demonstraram a necessidade de desenvolver novos processos comunicação interna entre os múltiplos níveis de forma simples e aberta, sendo também propostas mudanças no desenvolvimento de ações pela liderança. Também se destacam os resultados demonstrando que os participantes perceberam que essas mudanças são necessárias para melhoria da Gestão Escolar.

O ambiente escolar envolve pessoas que buscam avançar na direção para uma sociedade melhor. Ajustá-lo através de produção de bom ambiente é fundamental, já que esse é um local chave para transformação social.

A gestão de Recursos Humanos na Educação constitui um campo desafiador, devido às complexas relações entre os participantes. Por isso, exige atenção cuidadosa e abordagem estratégica para promover o sucesso dos estudantes e o desenvolvimento dos profissionais da área.

Estas questões, embora tenham um impacto significativo no público em geral, têm sido relativamente pouco exploradas. A preocupação com a formação integral de um indivíduo que experimenta a vida, se emociona, ama e anseia por afeto deve ser considerada abundante, pois todos os resultados sendo eles positivos ou negativos, impactam diretamente na sociedade.

Por isso, sugere-se que novos trabalhos abordando processos em Gestão de Pessoas no ambiente escolar sejam desenvolvidos.



Essa perspectiva centraliza a maioria das abordagens atualmente empregadas na Gestão de Recursos Humanos. No entanto, na área da educação, infelizmente essa abordagem fica pouco evidente, mostrando-se algumas estratégias tanto para a seleção de pessoal quanto para as abordagens utilizadas na administração de recursos humanos anseia por melhorias.

Neste contexto, foram enfrentadas dificuldades na identificação efetiva das causas subjacentes do problema em questão, com a ausência de sinceridade evidenciada nos resultados obtidos por meio do questionário. Isso pode influenciar pesquisas futuras na busca pela identificação precisa do problema central que afeta a gestão de recursos humanos na área da educação.

Por fim, é decisivo adquirir competências no âmbito do conhecimento, habilidades práticas, convivência interpessoal e desenvolvimento pessoal. Todas essas facetas somente se concretizarão plenamente se a capacidade de comunicação entre os membros que integram a rede educacional, incluindo família, escola, meios de comunicação e sociedade, devidamente desenvolvidos e preparados se posicionarem enfatizando melhorias.

Essa forma de gestão não se configura como uma ação isolada, mas, sim como empreendimento coletivo na organização dos sistemas educacionais, das instituições e do processo de ensino, bem como na vida humana.

No entanto, se não forem adotadas melhorias na Gestão de Recursos Humanos na Educação, os desafios podem persistir e continuar em um padrão de problemas recorrentes que afetam diretamente na sociedade.

### Referências

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional. A dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2 ed, Elsevier, Rio de Janeiro, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 Ed - São Paulo: Manole, 2012.

DAHER, Marília de Dirceu Cachapuz; MACHADO, Sonaly Pereira de Souza; MENDES, Deborah Beatriz Sabino; FILGUEIRAS, Elisa Maria Maças Fernandes de Castro; QUEIROZ, Magali Aparecida Mendes de. **Gestão educacional: espaços formais e não formais**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2016. p.160.

FARIAS, Fatima; OLIVEIRA, Imaculada; SILVA, Priscila. Liderança e recursos humanos na gestão administrativa escolar. **Revista de Administração Cesmac**. Mato Grosso, v.6, p.27, 2020. Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/index>>. Acesso em: 26.ago.2023.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: trica, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia:Mf Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál. Florianópolis** v. 10 n. esp. p. 37-45 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004)>. Acesso: 07 mar. 2023.

LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

PONTES, Edel Alexandre Silva. **O Professor Ensina e o aluno Aprende: questões teóricas no processo de ensino e aprendizagem de matemática**. **RACE-Revista da Administração**, v. 4, p. 111-124, 2019.

SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SILVA, Ivanete Pedrosa da; PICCOLI, Ivonete Ramalho; TEIXEIRA, Liamara Da Silva. **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR. RACE-Revista da Administração**, v. 5, p. 335-343, 2019.

SILVA, Sorái Vaz. A Gestão de Pessoas no ambiente educacional. **Cadernos da Escola de Educação e Humanidades**, Curitiba, v. 1, n. 8, p.61, 2013. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernoseducacaoehumanidades/issue/view/32> >. Acesso em: 18. Set. 2023.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x Gestão de Pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.