

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FABIANA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA  
NO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

FLORIANÓPOLIS  
2006

FABIANA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA  
NO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Estágio realizado como requisito para aprovação na disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236.

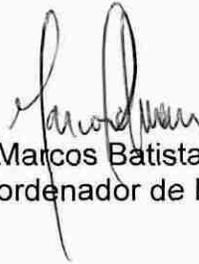
**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Liane Carly Hermes Zanella

FLORIANÓPOLIS  
2006

FABIANA DA SILVA

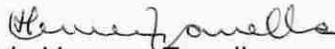
**GESTÃO DE PESSOAS: CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA  
NO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de setembro de 2006.



Professor Marcos Batista Lopez Dalmau  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Liane Carly Hermes Zanella  
Orientadora



Professor Marcos Batista Lopez Dalmau  
Membro

Sem dúvida alguma, existe um grande responsável pela conclusão desta jornada. Embora, por acaso do destino, ele não possa mais estar ao meu lado neste momento, foi o principal incentivador por uma vida em constante aprendizado. Por ter acreditado em meu potencial e ter ensinado-me a voar, dedico esta vitória à memória do Homem que nunca sairá do meu coração: meu Pai, Job Cezar.

Muitas pessoas foram importantes na construção deste caminho. Agradeço a todas elas. Principalmente, a meu amado marido, Antônio, por seu incansável Amor e generosa paciência. A minha família, pela torcida e oração por meu sucesso ao término desta jornada. À minha admirável orientadora, Prof<sup>a</sup> Liane, pela espera paciente de meus ajustes e pela fundamental contribuição técnica. Obrigada, deu tudo certo, graças a vocês!

- “ – Eu desejava ver um pôr-do-sol... Fazei-me esse favor. Ordenai ao sol que se ponha...  
– Se eu ordenasse a meu general voar de uma flor a outra como borboleta, ou escrever uma tragédia, ou transformar-se em gaivota e o general não executasse a ordem recebida, quem – ele ou eu – estaria errado?  
– Vós, respondeu com firmeza o príncipezinho.  
– Exato. É preciso exigir de cada um o que cada um pode dar, replicou o rei. A autoridade repousa sobre a razão. Se ordenares a teu povo que ele se lance ao mar, farão todos revolução. Eu tenho o direito de exigir obediência porque minhas ordens são razoáveis.  
– E meu pôr-do-sol? Lembrou-se o príncipezinho, que nunca esquecia a pergunta que houvesse formulado.  
– Teu pôr-do-sol, tu o terás. Eu o exigirei. Mas eu esperarei, na minha ciência de governo, que as condições sejam favoráveis.”*

Antoine de Saint-Exupéry  
(O Pequeno Príncipe)

## RESUMO

SILVA, Fabiana. **Gestão de pessoas: confronto entre teoria e prática no Instituto Estadual de Educação**. 2006. (84f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

A administração é uma ciência de extrema importância para as organizações. Entretanto, o administrador não é comumente visto nas organizações. Na escola, identifica-se professores e pedagogos nos cargos gerenciais. Este trabalho aborda o tema gestão de pessoas por estar este inserido no eixo administrativo da gestão escolar e pelo fato de que são as pessoas, no papel de professores, os principais fatores de operacionalização da organização escola. O objetivo geral do trabalho é demonstrar a relação entre as práticas de recursos humanos desenvolvidas na organização em estudo e os processos de recursos humanos identificados na teoria. Para atingir este objetivo, foram traçados os objetivos específicos de: identificar os processos de recursos humanos a partir da teoria pesquisada; identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IEE; e relacionar a teoria identificada e a prática desenvolvida. São identificados cinco processos tangentes à moderna teoria de gestão de pessoas que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Cada processo ou subsistema se desdobra em atividades e tarefas relacionadas entre si. Trata-se de um estudo descritivo que se deu através do estudo de caso no Instituto Estadual de Educação. A coleta de dados deu-se de três modos: análise documental, entrevista semi estruturada com o gestor de pessoas da organização e através da observação. A análise deu-se através da divisão em categorias, unidades e sub unidades de análise. Como principal resultado, a pesquisa identificou que é desenvolvido muito pouco do sistema de gestão de pessoas no IEE. Constatou-se que os processos de provisão e desenvolvimento de recursos humanos não são realizados e os processos de aplicação, manutenção e monitoração são de algum modo verificados na prática da organização, mas nem sempre realizados pelo Departamento de RH da organização, que se limita às atividades burocráticas, como controle da folha de pagamento e atividades relacionadas à manutenção de recursos humanos. O Departamento de RH não realiza na maioria das vezes as tarefas e atividades identificadas na moderna teoria de gestão de pessoas. Deste modo não haverá uma satisfação do objetivo principal de um sistema de gestão de pessoas que é o de congruir objetivos individuais e organizacionais alcançando eficiência operacional e eficácia organizacional. Para esta satisfação faz-se necessária a prática de todos os processos de maneira integrada e interdependente.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Processos de recursos humanos. Gestão escolar.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As atividades básicas da ARH.....	18
Quadro 2: Principais itens de um programa de integração.....	25
Quadro 3: Abrangência da descrição e análise de cargos .....	26
Quadro 4: Categorias de análise da pesquisa.....	41
Quadro 5: Distribuição de servidores por cargo .....	47
Quadro 6: Descrição do cargo de assistente da educação.....	52
Quadro 7: Descrição do cargo de professor.....	53
Quadro 8: Descrição da função de administrador escolar.....	54
Quadro 9: Descrição da função de orientador educacional.....	55
Quadro 10: Descrição da função de supervisor escolar.....	57
Quadro 11: Descrição do cargo de consultor educacional.....	58
Quadro 12: Descrição do cargo de assistente técnico pedagógico.....	59
Quadro 13: Descrição do cargo de agente de serviços gerais.....	61
Quadro 14: Descrição do cargo de artífice.....	62
Quadro 15: Descrição do cargo de técnico em atividades administrativas.....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	17
Figura 2: Localização do Instituto Estadual de Educação .....	44
Figura 3: Estrutura organizacional do Instituto Estadual de Educação .....	45

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Tema e problema .....	11
1.2	Objetivos da pesquisa .....	12
1.2.1	Objetivo geral .....	12
1.2.2	Objetivos específicos .....	13
1.3	Justificativas .....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1	Gestão de pessoas .....	16
2.1.1	Provisão de recursos humanos .....	19
2.1.2	Aplicação de recursos humanos .....	24
2.1.3	Manutenção de recursos humanos .....	29
2.1.4	Desenvolvimento de recursos humanos .....	35
2.1.5	Monitoração de recursos humanos .....	36
3	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	39
3.1	Limitações .....	41
4	GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO .....	43
4.1	Síntese histórica do IEE .....	43
4.2	O Departamento de Recursos Humanos do IEE .....	46
4.3	Os processos de gestão de pessoas no IEE .....	47
4.3.1	O processo de provisão .....	48
4.3.2	O processo de aplicação .....	50
4.3.3	O processo de manutenção .....	66
4.3.4	O processo de desenvolvimento .....	69
4.3.5	O processo de monitoração .....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
5.1	Sobre os processos de gestão de pessoas .....	73
5.2	Recomendações .....	76
	REFERÊNCIAS .....	77
	APÊNDICES .....	78
	ANEXOS .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A administração como ciência data do início do século XX, com a teoria da administração científica, de Frederick Winslow Taylor, principalmente. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 24). Desde então diversas teorias afloraram o ambiente onde se inserem as organizações. Estas teorias trouxeram ferramentas e instrumentos de gestão às organizações. Entretanto, aplicá-los puramente a uma organização não é garantia de grandes empreendimentos e esta tarefa de transformar a teoria em prática torna-se por muitas vezes complexa. Trata-se de uma tarefa que envolve diversos aspectos que são inerentes à determinada organização.

É comum o aluno chegar ao final de um curso universitário com a percepção de não estar preparado para o mercado de trabalho, e isto não seria diferente com os alunos do curso de Administração. Afinal, em que organização o administrador irá atuar? E quais processos serão necessários nesta organização? E quais já são utilizados? Indo além deste questionamento, vem o fato de que muitas empresas mantêm em seus cargos gerenciais engenheiros, médicos, advogados, pedagogos, professores, entre outros. Portanto, além da necessidade de conhecer a empresa, o administrador tem a necessidade de mostrar o quão importante é a profissão que ele desempenha frente a estas organizações.

Trazendo a realidade escolar para o escopo deste trabalho, vem à tona a característica de atividades administrativas serem fortemente centralizadas pelo Estado – com políticas e métodos pré-definidos em leis formuladas há décadas –, tratando-se da escola pública; ou com gestão mais autônoma, no caso das escolas particulares – que têm maior liberdade de criar e melhorar os métodos de trabalho. Contudo, é comum que estas atividades sejam desempenhadas por professores e pedagogos que nem sempre estão voltados para uma gestão escolar baseada em processos administrativos e, por conseguinte, não estão desempenhando a atividade para a qual estão preparados, que é a de dar aulas, supervisionar e/ou orientar.

O Instituto Estadual de Educação – IEE – é uma escola pública do Estado de Santa Catarina com 114 anos de história localizada na capital do Estado, Florianópolis. Ocupam sua gerência professores e pedagogos, fato que realça a idéia que se tem acerca dos administradores das escolas. Cabe pesquisar quais ações são tomadas por estes gestores e confrontar a teoria administrativa com a

realidade da Escola. O IEE é uma escola de grande porte que conta com um corpo discente de mais de cinco mil alunos e um corpo docente de cerca de trezentos e sessenta professores, além dos outros duzentos funcionários de diversos cargos distribuídos pela Escola. São mais de quinhentas pessoas que devem ser geridas para o bom funcionamento da Escola.

Ribeiro (1978) conceitua administração escolar como um complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia. Trata-se de uma atividade meio que dá suporte ao alcance dos objetivos escolares.

Um aspecto fortemente identificado em qualquer organização escolar é o fato de que o principal recurso utilizado é o humano, que possibilita a realização da atividade fim das escolas, que é o ensino. As pessoas devem ser geridas de modo a satisfazer tanto as necessidades organizacionais quanto as necessidades individuais para que gere o maior retorno possível para a organização, ou seja, maior qualidade do ensino.

É neste contexto que se insere a discussão de um modelo de gestão de pessoas utilizado por determinada escola que norteie um caminho a ser seguido, seja pelas escolas públicas, em busca de melhor qualidade de ensino, seja por escolas particulares, que além da qualidade, devem preocupar-se com o aspecto competitivo para se manterem vivas no mercado.

Ter uma ação de gestão de pessoas que possibilite engajamento e satisfação por parte das pessoas que constituem o principal recurso de operação da escola é fundamental para a qualidade de ensino, objetivo de toda instituição escolar.

## **1.1 Tema e problema**

As organizações estão em constantes processos de adaptação às exigências do mercado e necessitam de pessoas engajadas e comprometidas com este propósito. As pessoas, por outro lado, criam expectativas com relação às organizações e mais precisamente aos seus trabalhos.

A gestão de pessoas, segundo Dutra (2002) deve atender aos interesses e expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham. Deve, também,

oferecer à empresa uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão de contribuição por parte da organização.

O moderno sistema de gestão de pessoas é constituído por processos ou subsistemas como a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e a monitoração de recursos humanos, segundo a abordagem de Chiavenato (2002). Através da realização destes processos é possível identificar, efetivamente, a gestão de pessoas em determinada organização.

O processo de provisão é constituído das atividades de pesquisa de mercado de RH, recrutamento e seleção de pessoas. A aplicação consiste nas atividades de integração de pessoas, desenho de cargos e avaliação do desempenho. O subsistema de manutenção é composto pelas atividades relacionadas ao sistema de remuneração e compensação, de higiene e segurança no trabalho e de relações sindicais. O quarto processo de gestão de pessoas é o que tange o desenvolvimento com as atividades relacionadas ao treinamento, desenvolvimento das pessoas e da organização. O último processo é o de monitoração, que consiste nas atividades de sistemas de informações e auditoria de recursos humanos.

A partir desta concepção surge o problema que deve ser solucionado neste trabalho que dá suporte à definição dos objetivos que devem responder à seguinte indagação:

***As práticas de recursos humanos desenvolvidas no Instituto Estadual de Educação atendem aos preceitos básicos da moderna gestão de pessoas?***

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Os objetivos a seguir expostos atentam para o problema levantado e buscam a solução do mesmo. A partir da definição dos objetivos parte-se para o levantamento de informações pertinentes que englobam cada objetivo elencado. O alcance do objetivo geral, ao final do trabalho, traduz a eficácia da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Demonstrar a relação entre as práticas de recursos humanos desenvolvidas no Instituto Estadual de Educação e os processos de recursos humanos identificados na moderna teoria de gestão de pessoas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar, a partir de pressupostos teóricos, os processos concernentes à gestão de pessoas;
- b) identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no Instituto Estadual de Educação;
- c) relacionar a teoria identificada com a prática de gestão de pessoas desenvolvida pelo Departamento de Recursos Humanos do Instituto Estadual de Educação.

### **1.3 Justificativas**

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de expansão do saber, que se resume na busca de informações que constituirão ferramentas que possibilitem o aprimoramento e entendimento como profissional de administração. Justifica-se também, pelo paralelo empresa - escola, onde é apresentada mais uma maneira de ver a organização, distante ou próxima da teoria acadêmica. A escola só tem a ganhar, pois pode verificar pontos fracos e corrigi-los ou então, visualizar pontos fortes e enaltecê-los. Dentre alguns aspectos que justificam a elaboração deste trabalho estão a importância, a originalidade, a viabilidade e a oportunidade.

A importância surge pelo fato de que a figura do administrador de empresas tem se tornado, à medida que o tempo passa, mais presente dentro das organizações. Entretanto, não se trata de uma realidade organizacional presente nas escolas, onde se verifica a presença de professores e pedagogos nas funções técnico-administrativas. Talvez se torne importante que, além de conhecimentos pedagógicos, o administrador da escola, na figura do diretor, possua conhecimentos da ciência da administração, constituindo uma profissionalização deste gestor.

Outro fato importante se verifica na inexistência de disciplinas – dentro do curso de administração – voltadas a este estudo. Conseqüentemente, pouco se discute sobre o assunto, daí sua originalidade. Isto não significa dizer que não existam estudos neste sentido, mas que este trabalho vem a contribuir com o estudo através de um enfoque voltado à área de gestão escolar.

Com relação à viabilidade e oportunidade, justifica-se pela disponibilidade do Coordenador do Departamento de Recursos Humanos do IEE em responder aos questionamentos necessários à coleta de dados. A oportunidade é vista no fato de

que a pesquisadora atua na organização e pode contribuir para a melhoria de seus processos, possibilitando maior eficiência e eficácia ao sistema de gestão de pessoas.

Este estudo não tem por finalidade esgotar o tema em questão, mas possibilitar, a partir dos processos de gestão de pessoas preconizados pela teoria, a identificação da realidade encontrada no Instituto Estadual de Educação acerca destes processos. Trata-se de se conhecer a realidade para possibilitar a proposição de efetivas ações de gestão de pessoas, no intuito de melhorar o sistema de gestão de pessoas, possibilitando a satisfação dos objetivos organizacionais e individuais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A organização escolar tem aspectos bastante peculiares e uma função social consolidada na sociedade, o que a diferencia da maioria das empresas que determinam livremente seus objetivos e missão de negócio. A missão de uma escola é sempre a de ser o centro de atenção máxima ao aluno, criando condições e situações favoráveis ao bem estar emocional do educando e o seu desenvolvimento em todos os sentidos. (LÜCK, 2003)

A administração escolar deve assimilar esta missão já consolidada e trabalhar buscando atingir o objetivo escolar com máxima eficácia e eficiência. As fontes de inspiração da administração escolar eram em princípio as escolas clássica e científica da administração, com o enfoque das atividades planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar descritas por Fayol. No decorrer do tempo, surgiram outros enfoques, como aquele mais voltado às pessoas, intitulando a escola comportamental. A colocação do problema da administração escolar surgiu pela especialização do ramo da pedagogia denominado Administração Escolar nos Estados Unidos e veio para o Brasil, ainda no século XIX, data em que se encontram registros de Ruy Barbosa acerca deste estudo. (RIBEIRO, 1978)

Para Ribeiro (1978), ainda, a administração escolar tem dois objetivos essenciais no processo de escolarização: a unidade e a economia. A unidade se faz necessária em virtude da alta complexidade do ambiente escolar, onde há uma grande concentração de esforços que devem se desenvolver de acordo com os valores e padrões sociais oriundos da comunidade escolar. A economia, no campo da administração escolar, se dá na medida em que o aluno tenha o melhor aproveitamento, através do uso de uma didática que possibilite satisfação do professor, menores dispêndios e aproveitamento do tempo.

É sabido que a escola pública é de responsabilidade do estado, entretanto, as pessoas que desenvolvem os papéis sociais nela existentes podem ser as mesmas que desenvolvem estes papéis em organizações privadas. O que se quer dizer com isto é que sistemas administrativos mais elaborados podem ser aplicados tanto na escola privada quanto na escola pública, pois esta deve ser autônoma, o que não significa ausência do estado e sim delegação das responsabilidades ao diretor das escolas baseada nas diferenças locais existentes. (NEVES, 1995)

Para Neves (1995), a gestão da escola pública se consolida na utilização de três eixos básicos: o eixo administrativo, que engloba a forma de gestão, os controles normativo-burocráticos, a racionalidade interna, a administração de pessoal, a administração de material e o controle de natureza social; o eixo pedagógico, que abrange o poder decisório referente à melhoria do ensino-aprendizagem, a adoção de critérios próprios de organização da vida escolar, o pessoal docente e os acordos e parcerias de cooperação técnica; e o eixo financeiro, que trata da dependência financeira, do controle e prestação de contas e da captação de recursos.

A partir desta classificação em eixos que proporcionam a gestão da escola, visualiza-se três áreas de concentração do estudo de administração: a gestão de pessoas, de materiais e financeira. O estudo aprofundado das áreas de concentração da ciência da administração proporciona a aplicação dos processos oriundos de cada área e possibilita a aplicação destes na organização escolar gerando maior eficiência na consecução dos objetivos e das metas da escola.

A gestão de pessoas constitui um fator essencial à escola de qualidade, tendo em vista que o fator humano é de grande relevância na escola, que tem como principal fator de operação os professores. É por isto que este trabalho limita-se à abordagem da moderna gestão de pessoas, descrevendo os processos desta gestão encontrados na teoria.

## **2.1 Gestão de Pessoas**

A administração clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Neste contexto surgiu a necessidade de estudos focados na sociologia, psicologia e campos afins que possibilitassem a eficácia das relações humanas gerando um trabalho maior e melhor. O movimento das relações humanas desenvolveu-se a partir do ano de 1924, no qual foram desenvolvidos os “Estudos de Hawthorne”<sup>1</sup> que desencadearam o conceito de ‘homem social’ em complemento ao conceito de ‘homem racional-econômico’. (STONER;FREEMAN, 1999)

O trabalhador, a partir da escola comportamental, passou a ser visto como parte da organização, e não um mero recurso que seria usado até o término

---

<sup>1</sup> Estudos realizados por Elton Mayo (1880-1949) e alguns colegas que investigavam a interferência de certas atitudes por parte da organização no desempenho dos trabalhadores.

de suas forças e descartado quando não acrescentasse mais valor à organização. Outro aspecto que passou a ser levado em consideração foi o de que as pessoas têm necessidades que devem ser supridas. As necessidades humanas de acordo com Maslow (apud CHIAVENATO, 2002) são vistas na figura 1.



**Figura 1:** Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

**Fonte:** Maslow (apud CHIAVENATO, 2002, p. 83)

A motivação pode acontecer a partir da satisfação das necessidades, indo do nível mais baixo ao nível mais elevado. Contudo, Stoner e Freeman (1999) salientam que por causa da freqüente satisfação das necessidades dos níveis inferiores, as pessoas tendem a se sentir mais motivadas quando satisfazem as necessidades dos níveis mais superiores.

A partir desta preocupação com a motivação humana, a Administração de Recursos Humanos (ARH) desenvolveu-se com uma abordagem mais humanística. Entretanto, a contrapartida esperada com a satisfação das necessidades dos trabalhadores não foi suficientemente alcançada, o que levou os estudiosos da escola comportamental a concluírem que o comportamento humano é algo tão complexo que pode ser freqüentemente divergente do esperado. (STONER; FREEMAN, 1999)

A atual abordagem de Administração de Pessoas conceitua recursos humanos como:

(...) as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no *nível institucional* da organização (direção), no *nível intermediário* (gerência e assessoria) e no *nível operacional* (técnicos, funcionários e operários, além de supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. (CHIAVENATO, 2002, p.129)

Neves (1995) diz que a administração de pessoal refere-se à possibilidade de dispor de profissionais além daqueles previstos pelo sistema, de escolher as pessoas que se integrem à filosofia de trabalho da escola e de devolver aquelas que não concordem com o projeto solidariamente construído.

No entanto, para Chiavenato (2002), o conceito de ARH é mais abrangente, é um meio de alcance de eficácia e eficiência organizacional através das pessoas, que permite condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos.

A moderna gestão de pessoas é constituída por diversos subsistemas que contêm processos básicos dentro de cada organização. Stoner e Freeman (1999) apresentam sete atividades básicas identificadas no quadro 1.

<b>Planejamento de recursos humanos</b>	É o planejamento das necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo.
<b>Recrutamento</b>	É a criação de uma lista de candidatos ao trabalho, de acordo com um plano de recursos humanos.
<b>Seleção</b>	É um processo mútuo através do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não.
<b>Socialização ou orientação</b>	É um programa destinado a ajudar os empregados a se ajustarem mais tranquilamente à organização.
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	O treinamento é um processo destinado a manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual e o desenvolvimento é um processo destinado a desenvolver as habilidades necessárias para futuras atividades de trabalho.
<b>Avaliação de desempenho</b>	É um processo formalizado de avaliação destinado a classificar o desempenho atual do subordinado, identificar subordinados que mereçam aumentos ou promoções e identificar subordinados que necessitem de mais treinamento.
<b>Promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos</b>	São processos de avanços, reconhecimento do desempenho, preenchimento de vagas abertas, advertências, repreensões, investigação, suspensão, transferências disciplinares, rebaixamento e despedidas.

**Quadro 1:** As atividades básicas da ARH

Fonte: Stoner e Freeman (1999)

Para Chiavenato (2002), a moderna gestão de pessoas é dividida em cinco processos básicos: a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e a monitoração de recursos humanos. São processos inter-relacionados e interdependentes que se desdobram em uma série de atividades.

### **2.1.1 Provisão de recursos humanos**

A mudança é uma constante na vida das pessoas e das organizações. Os trabalhadores são promovidos, outros transferidos, outros se desligam da empresa, e assim por diante. Além disso, a organização constantemente precisa preencher vagas de trabalho. Deste modo, Stoner e Freeman (1999) atentam para o fato de que o departamento de Recursos Humanos nunca pára de atuar e a primeira atuação está relacionada à provisão, ou o suprimento de pessoas para a organização.

Chiavenato (2002) coloca o processo de provisão como aquele que envolve as atividades de planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoas.

O planejamento de recursos humanos consiste no processo de decisão a respeito das pessoas necessárias para atingir os objetivos organizacionais em um período de tempo determinado. Normalmente exige a presença dos responsáveis pelos setores da organização, pois o departamento de RH funciona como apoio neste processo. Chiavenato (2002) aponta cinco modelos de planejamento de pessoal.

- a) *modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço* – leva-se em conta que a necessidade de pessoal é proporcional à procura de um produto ou serviço. Atenta-se para o fato de que um aumento de produtividade proporcionado por uma nova tecnologia reduz a necessidade de pessoal;
- b) *modelo baseado em segmentos de cargos* – é uma técnica utilizada por empresas de grande porte, com áreas bem definidas, para as quais são estabelecidos níveis históricos e projetadas as necessidades futuras;
- c) *modelo de substituição de postos chave* – utilizam-se mapas de substituição que identificam, a partir do quadro de pessoal da organização, quem substituiria quem em uma possível vaga futura. Este modelo leva em conta aspectos de promovabilidade e desempenho atual;

d) *modelo baseado no fluxo de pessoal* – leva-se em consideração o fluxo de entradas, saídas, transferências internas e promoções realizados na organização. Trata-se de um modelo utilizado por organizações estáveis e sem planos de expansão;

e) *modelo de planejamento integrado* – é mais amplo e abrangente. Leva em consideração o volume de produção, as mudanças tecnológicas que alterem a produtividade do pessoal, as condições de oferta e procura no mercado e o comportamento da clientela e o planejamento de carreiras dentro da organização.

Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento envolve, ainda a preocupação com o desenvolvimento dos empregados, para garantir que o a organização tenha um suprimento regular de pessoal experiente e capaz. Outro aspecto é a verificação do ambiente externo da organização.

A importância do planejamento se dá pelo fato de que uma empresa que planeja os recursos humanos, baseada nos objetivos e metas organizacionais estará preparada para atuar quando for necessário, enquanto uma empresa não preparada poderá perder dias de produção ou serviço ajustando ou capacitando pessoas para o desempenho das funções necessárias.

Outra atividade do subsistema de provisão é o recrutamento de pessoas que engloba um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento deve atrair candidatos suficientes para suprir adequadamente a atividade de seleção. (DUTRA, 2002)

Acerca do recrutamento, vale ressaltar a observação feita por Johnson (apud GRILLO, 2001, p. 32) ao analisar as perspectivas para o milênio: “o sucesso da corporação estará cada vez mais, baseado na capacidade para atrair pessoas para trabalhar nela [...]”. Não obstante, Dutra (2002) diz que as pessoas e as organizações estão em constantes processos de atração, umas das outras e a partir destes processos coexistem opiniões a respeito de cada uma delas que as tornam aptas ou não aptas para participar de tal organização, ou para ser o ambiente de trabalho de tal pessoa.

Chiavenato (2002) aponta três fases que constituem a atividade de recrutamento na organização: a pesquisa interna, a pesquisa externa e a técnica de recrutamento a aplicar.

A pesquisa interna identifica os profissionais existentes dentro da organização capacitados a ocupar cargos em postos de hierarquia mais elevados. Para Stoner e Freeman (1999), existem três vantagens na adoção da política de recrutamento interno: os indivíduos já são familiarizados com a organização, o recrutamento interno estimula a lealdade e inspira maior esforço por parte dos membros da organização e sai mais barato recrutar internamente do que contratar externamente. Conforme Chiavenato (2002), a pesquisa interna, em determinadas organizações é substituída por um trabalho mais amplo denominado planejamento de pessoal.

A pesquisa externa, também chamada de pesquisa de mercado de RH, localiza fontes de recrutamento a partir da segmentação de mercado que apresenta classes de candidatos com características definidas. Chiavenato (2002) diz que cada segmento de mercado tem aspectos peculiares, atende a diferentes apelos, destoa nas expectativas e aspirações, difere nos meios de comunicação utilizados e pode, portanto, ser abordado de maneira diferente. Cabe à pesquisa externa identificar o segmento alvo e diagnosticar os aspectos referentes a ele para que o departamento possa adentrar ao processo seguinte: identificar as técnicas de recrutamento.

O processo de recrutamento varia conforme o tipo de organização, pois haverá diferentes políticas e padrões a serem seguidos. A primeira decisão se dá a partir da identificação da necessidade de um novo empregado que pode ser resultado da solicitação emitida por algum departamento ou pela decisão da empresa em ampliar o quadro de efetivos. A segunda decisão, oriunda das pesquisas interna e externa, será o meio de recrutamento, que pode ser interno, externo ou misto, a partir da consideração do tempo e do custo envolvido.

As técnicas de recrutamento, ou meios de comunicação, de acordo com Chiavenato (2002) podem ser:

- a) *arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;*
- b) *apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa;*
- c) *contatos com sindicatos e associações de classe;*

- d) *contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc;*
- e) *conferências e palestras em universidades e escolas;*
- f) *contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;*
- g) *anúncios em jornais, revistas etc;*
- h) *agências de recrutamento;*
- i) *viagens para recrutamento em outras localidades.*

Dutra (2002) acrescenta a internet como meio de recrutamento em crescente utilização, pois proporciona maior velocidade de informação e facilidade para trabalhar com grandes volumes de dados.

No recrutamento externo há dois tipos abordagens de recrutamento: a abordagem direta, quando a própria organização realiza o recrutamento, e a abordagem indireta, quando a organização contrata outra organização para realizar o recrutamento.

A terceira atividade relacionada ao processo de provisão de recursos humanos trata da seleção de pessoas, que consiste na tarefa de escolher, de optar, de decidir entre os candidatos recrutados, aquele mais adequado às necessidades da organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O processo de seleção inicia-se com o levantamento das informações acerca do cargo a ser preenchido, como as especificações do cargo e o que o cargo requer. Em seguida, há um conhecimento das características de cada candidato e o que ele pode oferecer ao cargo. É feita, então, uma comparação que possibilita saber se o candidato atende a certas condições mínimas ou não. O próximo passo é a escolha, ou a decisão de aceitar ou rejeitar determinado candidato. A decisão de pessoal, de acordo com Chiavenato (2002), comporta três modelos de comportamento:

- a) *modelo de colocação* – quando há somente um candidato para a vaga;
- b) *modelo de seleção* – quando existem vários candidatos e uma única vaga, de modo que os candidatos rejeitados são dispensados do processo;

c) *modelo de classificação* – no qual existem vários candidatos para vários cargos e os candidatos rejeitados para um cargo continuam concorrendo a outro cargo até esgotarem-se as vagas.

Para que haja uma seleção eficaz, é importante que se colham as informações acerca do cargo a ser preenchido. Essas informações podem ser coletadas através de cinco maneiras:

- a) descrição e análise do cargo a partir do conteúdo do cargo e dos requisitos que o cargo exige de seu ocupante;
- b) técnica dos incidentes críticos que abrange informações cedidas pelo chefe do cargo sobre as características desejáveis e indesejáveis que produzem melhor ou pior desempenho no trabalho;
- c) requisição de empregado que contém informações sobre os requisitos necessários ao ocupante do cargo;
- d) análise do cargo no mercado é utilizada quando se trata de um cargo novo não desempenhado na organização anteriormente;
- e) hipótese de trabalho quando não há informações prontas acerca do cargo e deve-se prever o conteúdo do cargo.

A partir destas informações, o departamento de RH tem condições de formular uma ficha de especificações do cargo, a qual Chiavenato (2002) chama de ficha profissiográfica que possibilita ao selecionador saber o que e quanto pesquisar nos candidatos.

A seleção pode ser feita através de diferentes métodos. Chiavenato (2002) aponta cinco deles:

- a) *entrevistas de seleção* – podem ser entrevistas dirigidas (com roteiro preestabelecido) ou não dirigidas (sem roteiro);
- b) *provas de conhecimento ou capacidade* – que podem ser de conhecimentos gerais e/ou específicos;
- c) *teste psicométricos* – de aptidões gerais ou específicas;
- d) *testes de personalidade* – que podem ser expressivos (de expressão corporal), projetivos (de projeção da personalidade) ou podem ser inventários de interesses, de motivação e de frustração. Estes testes exigem a participação de um psicólogo;

e) *técnicas de simulação* – procuram identificar o comportamento em grupo a partir do psicodrama ou da dramatização.

Geralmente, aplica-se mais de um método de seleção, o que a divide em estágios normalmente definidos pelo número de métodos utilizados. Após a aprovação do candidato são realizados exames médicos e está encerrado o processo de provisão de pessoas.

### 2.1.2 **Aplicação de recursos humanos**

O processo de aplicação de RH constitui o segundo subsistema de ARH para Chiavenato (2002). Estão envolvidas neste processo as atividades de socialização organizacional, desenho de cargos, descrição e análise e a avaliação do desempenho humano.

A socialização organizacional ou orientação é elaborada para dar ao novo empregado a informação da qual precisa para trabalhar confortavelmente e com eficácia dentro da organização. (STONER; FREEMAN, 1999)

Conhecer a instituição significa tomar ciência dos seus objetivos e funcionamento, através da leitura e da explicação detalhada dos estatutos e regimentos que *definem a estrutura organizacional e disciplinam o comportamento das pessoas encarregadas de executarem as atividades necessárias aos diversos órgãos que compõem essa estrutura.*  
(GRILLO, 2001, p. 93)

Chiavenato (2002) coloca que o empregado socializado renuncia a uma parcela de sua liberdade de ação, passando a obedecer a um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, ser orientado por seu superior e a atender a certas normas e regulamentos internos. A socialização pode ser promovida de diversas maneiras. Chiavenato (2002) aponta cinco maneiras:

- a) planejamento do processo seletivo – iniciada antes mesmo da contratação, no qual o candidato fica sabendo características do futuro ambiente de trabalho como o funcionamento da organização e o comportamento das pessoas da organização;
- b) conteúdo inicial da tarefa – significa receber uma tarefa desafiadora e capaz de proporcionar sucesso. A realização deixa o funcionário motivado e com altos padrões de desempenho internalizados;

- c) supervisor como tutor – o supervisor ou gerente transmite ao novo empregado uma descrição clara da tarefa a ser realizada e das expectativas de seu desempenho;
- d) grupos de trabalho – similar ao meio do supervisor como tutor, os grupos desempenhariam a influência sobre crenças, atitudes e comportamento dos novos indivíduos frente à organização;
- e) programas de integração – são treinamentos iniciais estruturados realizados antes da entrada efetiva do trabalhador na organização. O quadro 2 mostra uma estrutura de um programa de integração.

<b>Assuntos organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. A missão e os objetivos básicos da organização.</li> <li>b. As políticas, isto é, os meios preferidos através dos quais os objetivos deverão ser alcançados.</li> <li>c. Como a organização está organizada e estruturada: o que cada área ou departamento faz.</li> <li>d. Arranjo físico das áreas de utilização do novo membro.</li> <li>e. Os principais produtos e serviços realizados pela organização.</li> <li>f. Regras e regulamentos internos.</li> <li>g. Procedimentos de segurança no trabalho.</li> </ul>
<b>Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Horário de trabalho, de descanso e de refeições.</li> <li>b. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais.</li> <li>c. Benefícios sociais oferecidos pela organização.</li> </ul>
<b>Apresentações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aos superiores e aos colegas de trabalho.</li> </ul>
<b>Deveres dos cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Responsabilidades básicas confiadas ao novo participante.</li> <li>b. Tarefas do cargo.</li> <li>c. Objetivos do cargo.</li> <li>d. Visão geral do cargo.</li> </ul>

**Quadro 2:** Principais itens de um programa de integração

Fonte: Chiavenato (2002, p. 263)

A socialização é uma atividade importante para o indivíduo na organização. Muitos empregados sentem-se ansiosos ao entrar na organização, ficam preocupados com seus desempenhos no trabalho, sentem-se incapazes em comparação com os empregados mais experientes.

A socialização eficaz reduz estas preocupações e possibilita maior satisfação e menores índices de rotatividade entre os novos empregados. (STONER; FREEMAN, 1999)

O desenho de cargos, descrição e análise é outra atividade da aplicação de RH. O cargo identifica uma pessoa dentro da organização. Chiavenato (2002) conceitua cargo como um conjunto de funções, que por sua vez é um conjunto de

tarefas ou atribuições, com uma posição definida na estrutura organizacional. A posição define as relações entre os cargos.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. A atividade de desenhar cargos não é, necessariamente, uma responsabilidade do departamento de RH, pode ser do órgão de engenharia industrial, no caso de cargos fabris, ou o órgão de organização e métodos, no caso de cargos de escritório. (CHIAVENATO, 2002)

O conteúdo do cargo indica o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante irá desempenhar. Os métodos e processos de trabalho indicam o como esse conjunto de tarefas ou atribuições devem ser desempenhados. As relações indicam a responsabilidade e a autoridade extrínsecas ao cargo.

Carvalho (1999) aborda o assunto caracterizando análise do trabalho como a coleta ordenada e sistemática de informações sobre determinado cargo com o propósito de determinar o que um empregado deve aprender para que desempenhe suas tarefas com eficácia.

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>	1. Título do cargo.	
	2. Posição do cargo no organograma	a) Nível do cargo; b) Subordinação; c) Supervisão; d) Comunicações colaterais.
	3. Conteúdo do cargo (tarefas ou atribuições)	a) Diárias; b) Semanais; c) Mensais; d) Anuais; ou e) Esporádicas.
<b>ANÁLISE DE CARGO</b>	1. Requisitos mentais	a) Instrução essencial necessária; b) Experiência anterior necessária; c) Iniciativa necessária; d) Aptidões necessárias.
	2. Requisitos físicos	a) Esforço físico necessário; b) Concentração necessária; c) Compleição física necessária.
	3. Responsabilidades envolvidas	a) Por supervisão de pessoal; b) Por materiais e equipamentos; c) Por métodos e processos; d) Por dinheiro, títulos ou documentos; e) Por informações confidenciais; f) Por segurança de terceiros.
	4. Condições de trabalho	a) Ambiente de trabalho; b) Riscos envolvidos.

**Quadro 3:** Abrangência da descrição e análise de cargos

Fonte: Chiavenato (2002, p. 306)

Além da abordagem de desenho de cargos, que Carvalho (1999) chama de análise do trabalho, devem ser trabalhados os conceitos de descrição e análise de cargos. O quadro 3 mostra o desdobramento da descrição e análise de cargo.

A descrição de cargos relaciona-se com as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, respondendo a perguntas do tipo: o que faz, quando faz, como faz e por que faz. Já, a especificação do cargo relaciona-se com os requisitos necessários ao ocupante do cargo.

Carvalho (1999) identifica três métodos de análise do trabalho: o da observação direta, o do questionário e o da entrevista direta. Os métodos podem ser empregados conjuntamente, formando um método misto, como aborda Chiavenato (2002).

O desenho de cargos é uma atividade essencial às outras atividades ou processos desenvolvidos pelo departamento de RH da organização. É subsídio para o recrutamento, a seleção, o treinamento, a administração de salários, a avaliação do desempenho, entre outros processos importantes.

O processo de avaliar as realizações de uma pessoa no seu cargo e dar o feedback é a avaliação de desempenho, outro processo da aplicação de RH. Schermerhorn (1999) aborda dois propósitos para a avaliação do desempenho: o primeiro diz respeito à avaliação, ou seja, mostrar às pessoas onde elas estão em relação aos objetivos e padrões do cargo; o segundo, ao desenvolvimento, dar assistência ao treinamento e desenvolvimento pessoal contínuo.

Para Stoner e Freeman (1999), a avaliação de desempenho pode ser informal, aquela que acontece cotidianamente, de maneira espontânea, ou formal, que acontece de maneira estruturada periodicamente dentro da organização.

A avaliação de desempenho formal pode ser realizada por inúmeras pessoas dentro e fora da organização. Chiavenato (2002) aponta sete alternativas de avaliadores. Pode ser o gerente, o próprio indivíduo, o indivíduo e o gerente, a equipe de trabalho, o órgão de gestão de pessoal, uma comissão de avaliação, ou, ainda, o que se chama modernamente de avaliação 360°, onde todas as pessoas relacionadas ao indivíduo participam da avaliação.

O desempenho pode ser avaliado através de diferentes métodos. Schermerhorn (1999) apresenta cinco deles: escalas gráficas de classificação, narrativa técnica, escalas de classificação baseadas em comportamento, técnica do

incidente crítico e comparações multipessoais. Chiavenato (2002) aborda, ainda, outros dois métodos, o da escolha forçada e o da pesquisa de campo.

a) *escalas gráficas de classificação* – consiste na utilização de um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas, os graus de avaliação. Trata-se de um método quantitativo de fácil e rápida aplicação;

b) *narrativa técnica* – trata-se de um ensaio escrito, no qual consta o desempenho de uma pessoa em sua função, assinalando pontos fortes e fracos do empregado;

c) *escalas de classificação baseada em comportamento* – similar às escalas gráficas, a escala baseada em comportamento tem em suas linhas comportamentos esperados na realização de uma determinada função e em suas colunas a classificação do comportamento do indivíduo avaliado;

d) *técnica do incidente crítico* – técnica baseada na avaliação de comportamentos eficazes e ineficazes. Trata-se da desconsideração dos comportamentos normais. As características extremamente positivas serão realçadas, enquanto que as características extremamente negativas serão corrigidas ou eliminadas;

e) *comparações multipessoais* – ocorre a comparação do desempenho de uma pessoa com outra, ou muitas outras. As comparações possibilitam classificações. Na classificação ordenada, as pessoas comparadas são arrumadas em ordem de desempenho; na comparação em pares, as pessoas serão superiores ou inferiores; e, na distribuição forçada, as pessoas recebem pesos e são agrupadas em classificações específicas de desempenho;

f) *escolha forçada* – consiste na avaliação do desempenho através de frases descritivas de tipos de desempenho individual. Em cada conjunto, composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher apenas duas, a que melhor define o desempenho do candidato e a que pior o define;

g) *pesquisa de campo* – consiste na avaliação dos subordinados, por parte do superior imediato com o auxílio de um especialista em avaliação. Ocorre uma avaliação inicial, com a descrição do desempenho mais

satisfatório, satisfatório e menos que satisfatório; em seguida ocorre uma análise suplementar por meio de perguntas do especialista ao chefe; logo depois ocorre o planejamento que pode envolver aconselhamento ao funcionário, readaptação de funcionários, treinamento, desligamento e substituição, promoção ou manutenção do cargo atual; por fim, ocorre um acompanhamento com a verificação do desempenho de cada funcionário.

A avaliação do desempenho pode trazer uma série de melhorias à organização, entretanto, pode haver problemas ligados a ela. Stoner e Freeman (1999) chamam a atenção para os diferentes padrões entre os avaliadores, além dos vieses em função de características pessoais e o que se chama de efeito halo, que nada mais é do que avaliar as pessoas em função de relacionamentos amigáveis ou não.

Portanto, é importante que o momento do feedback seja claro e objetivo, com informações relevantes e significativas, para que os objetivos da avaliação de desempenho sejam plenamente atingidos. (CHIAVENATO, 2002)

### 2.1.3 **Manutenção de recursos humanos**

Em face de um ambiente dinâmico e em constante mutação, é necessário que a organização mantenha uma força de trabalho qualificada o tempo todo. A atividade de manutenção proporciona, de acordo com Shermerhorn (1999), que os indivíduos captados e aplicados permaneçam na organização.

Neste processo estão envolvidas as atividades de compensação, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e de relações trabalhistas, conforme Chiavenato (2002).

As pessoas envolvidas no processo organizacional disponibilizam parte de seu tempo, de suas habilidades, de suas vidas para a organização. A compensação ou administração de salários consiste na recompensa que o indivíduo recebe pela execução das tarefas organizacionais.

A administração de salários pode ser definida, ainda:

(...) como um conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. (...) Aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao **equilíbrio interno** desses salários. Aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao **equilíbrio externo** dos salários. (CHIAVENATO, 2002, p. 375)

Chiavenato (2002) aborda que a recompensa pode ser financeira ou não financeira, sendo que a financeira pode ser direta ou indireta. A compensação financeira direta consiste nos pagamentos em forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A indireta, constituída do salário indireto abrange férias, gratificações, gorjetas, adicionais de periculosidade, de insalubridade, de serviço noturno, de tempo de serviço, participação nos resultados, horas extraordinárias, entre outros que advêm de convenções coletivas ou do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa. A compensação não financeira pode abranger aspectos mais abstratos, como orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego, entre outros que afetam a satisfação como sistema de compensação. (CHIAVENATO, 2002)

Outro aspecto que deve ser abordado é o que tange a distinção que existe entre o salário nominal e o salário real. O salário nominal refere-se ao volume de dinheiro fixado em contrato individual. Já o salário real refere-se ao poder de compra que o salário possibilita. Normalmente, o salário nominal é alterado para possibilitar um salário real equivalente a períodos anteriores, o que resulta no reajustamento do salário real, conforme Chiavenato (2002).

Na atividade de compensação estão inseridas as tarefas de avaliação e classificação dos cargos, pesquisa salarial e estabelecimento de políticas salariais.

Conforme Pontes (1998), a avaliação estabelece o valor relativo de cada cargo para a construção de uma hierarquia entre eles. A classificação possibilita uma divisão em grupos ocupacionais. Ambos processos requerem uma prévia descrição e análise dos cargos, já abordadas na seção 2.1.2.

A pesquisa salarial é o estudo do comportamento dos salários praticado em determinado setor empresarial. É feita através de amostras de cargos das empresas, que geram dados para ponderação dos salários praticados. (PONTES, 1998)

A avaliação e classificação dos cargos possibilitam o equilíbrio interno. Já a pesquisa de salários possibilita o alcance do equilíbrio externo. A partir dessas informações internas e externas, a organização define uma política salarial balizadora da compensação.

Para Chiavenato (2002, p. 402), "política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados" e deve conter uma

estrutura de cargos e salários, salários de admissão para as diversas classes salariais e uma previsão de reajustes salariais, sejam coletivos ou individuais por promoção, enquadramento ou mérito.

A segunda atividade relacionada à manutenção de recursos humanos diz respeito aos benefícios sociais que são uma forma de remuneração indireta. Os benefícios são constituídos pelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados e estão relacionados com a conscientização de responsabilidade social pela empresa. Os benefícios auxiliam o empregado no exercício do cargo, como gratificações, seguro de vida e prêmios de produção; fora do cargo e dentro da empresa, como lazer, refeitório, cantina e transporte; ou fora da empresa, como recreação e atividades comunitárias. (CHIAVENATO, 2002)

Os planos de serviços e benefícios são classificados por Dutra(2002) de acordo com a exigência, a natureza e os objetivos.

- a) *quanto à exigência* – os benefícios podem ser legais quando exigidos por legislação específica, ou por convenção coletiva, ou espontâneos, quando concedidos sem imposição legal pelas empresas;
- b) *quanto à natureza* – os planos de benefícios podem ser monetários ou não monetários. Os monetários são concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento. Os não monetários são aqueles oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades para os empregados;
- c) *quanto aos objetivos* – são classificados em assistenciais, recreativos e supletivos. Os benefícios assistenciais são aqueles que visam prover o empregado e sua família de condições de segurança e previdência. Os recreativos visam proporcionar condições de repouso, diversão, recreação, entre outras. Os benefícios supletivos visam proporcionar aos empregados facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a qualidade de vida.

Outro aspecto mais recente do plano de benefícios é o que Schermerhorn (1999) chama de benefícios flexíveis, que significa que a empresa disponibiliza uma série de benefícios que serão escolhidos pelo empregado de acordo com suas necessidades e conveniências dentro de um certo limite estabelecido.

Para Chiavenato (2002), a organização necessita de planos de benefícios no sentido de recrutar e de reter empregados competentes de modo que todo o

investimento em benefícios deve trazer algum retorno para a organização como rendimento em termos de produtividade e moral por parte do funcionário.

Além de remuneração e benefícios aos empregados, são tarefas da administração de recursos humanos para manter a força de trabalho existente os programas de segurança e de saúde dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2002, p. 431), “a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade”.

A higiene do trabalho relaciona-se com a prevenção de doenças ocupacionais causadas pelo ambiente de trabalho. São preocupações inerentes ao ambiente de trabalho o cuidado com a iluminação, a temperatura, o ruído, entre outros. Outro aspecto inerente à higiene do trabalho diz respeito aos riscos à saúde aos quais o funcionário pode ficar exposto: riscos químicos, riscos biológicos, riscos físicos, riscos ergonômicos e riscos de acidentes.

A empresa também pode dispor de serviços médicos e serviços adicionais como programas de melhoria dos hábitos de vida dos funcionários, como cuidados com a alimentação, o sedentarismo, entre outros valores inerentes a determinado tipo de organização.

Outro aspecto do processo de manutenção diz respeito à segurança no trabalho que repercute diretamente na continuidade da produção e sobre o moral dos empregados, conforme Schermerhorn (1999).

Para Chiavenato (2002), a segurança do trabalho é um conjunto de parâmetros técnicos, educacionais, médicos e psicológicos empregados para prevenir acidentes, roubos ou incêndios. Um acidente de trabalho pode repercutir uma série de conseqüências como acidente sem afastamento, com afastamento temporário, permanente total ou parcial, ou, ainda, resultar na morte do empregado.

A prevenção de roubos pressupõe um controle de entrada e saída de pessoal, de veículos, estacionamentos fora da área de fábricas (para evitar transporte clandestino de produtos, ferramentas ou componentes), ronda pelos terrenos e interior da empresa, registro de máquinas, equipamentos e ferramentas e controles contábeis.

A prevenção de incêndio é outra tarefa da atividade de segurança. O incêndio acontece quando há a união de três componentes: o combustível, o comburente e o catalisador. Como tipos de combustíveis tem-se o papel, a madeira,

tecidos, líquidos inflamáveis, produtos de petróleo, equipamentos elétricos ligados, gases inflamáveis, etc. O comburente normalmente é o oxigênio da atmosfera e o catalisador é a temperatura. A prevenção ou o combate aos incêndios se dá eliminando o risco de existência de qualquer desses componentes.

As relações trabalhistas constituem outro processo da manutenção de RH, que se resume na adoção de políticas de relacionamentos da organização com seus próprios membros. Chiavenato (2002) aponta quatro diferentes políticas que podem ser adotadas pelas organizações.

- a) *política paternalista* – caracterizada pela aceitação rápida e fácil das reivindicações dos trabalhadores. Essa postura enfraquece a organização, visto que sempre haverá necessidades a serem reivindicadas;
- b) *política autocrática* – caracterizada pela postura rígida e impositiva da organização, que age de modo arbitrário e legalista, na qual as reivindicações nem sempre são atendidas. A organização que adota este tipo de política gera atitudes de frustração e revolta nos empregados;
- c) *política de reciprocidade* – caracteriza-se pela participação exclusiva do sindicato nas negociações por reivindicações das classes. Ocorre um acordo entre o sindicato e a direção da organização. Tal política pode gerar desconfiança por parte dos trabalhadores com relação à direção do sindicato;
- d) *política participativa* – caracteriza-se pelo envolvimento de trabalhadores e dos sindicatos, bem como da organização e de seus dirigentes e supervisores, que avaliam cada reivindicação de maneira ampla e objetiva. Trata-se de uma política baseada no consenso para chegar a um acordo, convenção ou contrato coletivo.

A relação trabalhista envolve os empregados de um lado e a organização de outro. A representação dos empregados neste relacionamento pode ser direta ou sindical, de acordo com Chiavenato (2002). A relação direta se dá sem a existência do sindicato e sim através de comitês ou conselhos de empregados. Os sindicatos, segundo Schermerhorn (1999), são organizações de classes às quais os trabalhadores se filiam para que as mesmas negociem com os empregadores.

Também já existem sindicatos patronais, organizações às quais os empregadores de tal classe se filiam para negociar com os sindicatos dos empregados.

Consoante Schermerhorn (1999), a base do relacionamento gerência-empregado é a negociação coletiva, na qual são discutidos, administrados e interpretados os contratos de trabalho. Se não há um entendimento, há um conflito, no qual uma das partes sai perdendo. Para conquistar suas reivindicações, o sindicato de empregados pode utilizar vários meios, como a greve, piquetes, boicotes e outras formas ilícitas de pressão sindical. Por outro lado, a empresa também utiliza meios para pressionar os empregados a aceitarem as condições existentes de trabalho, como o locaute, a lista negra, o fura greves e a injunção.

- a) *greve* – é uma suspensão temporária, coletiva e pacífica do trabalho. A greve suspende o contrato de trabalho, implica a interrupção do salário. É a recusa de ir trabalhar;
- b) *piquete* – é um agrupamento de grevistas que visa impedir os não grevistas de irem trabalhar. Segundo Chiavenato (2002), é uma ação proibida pelo Código Penal Brasileiro por propiciar atos de coação e impedir o direito de liberdade daqueles que não concordam com a greve;
- c) *boicotes* – recusa de comprar os produtos ou serviços do empregador e recomendar a outros o mesmo;
- d) *formas ilícitas de pressão sindical* – como a greve simbólica, uma momentânea parada do trabalho sem o abandono do local de trabalho; a greve de advertência que é uma paralisação breve do trabalho que pode ser repetida por diversos dias; a operação tartaruga, também conhecida como greve branca que é a realização da atividade com lentidão ou com má qualidade; paralisações relâmpagos; banimento de horas extras; e até mesmo sabotagens, entre outras formas que impedem a suspensão do contrato de trabalho, de modo que o empregado recebe normalmente seu vencimento sem dar o devido retorno à empresa;
- e) *locaute* – também chamado de greve patronal acontece quando a empresa fecha as portas, suspendendo os serviços causando problemas para os empregados e para a comunidade, de modo a forçar um entendimento mais rápido com os empregados;

- f) *lista negra* – é uma relação de trabalhadores desligados por motivos de ativismo sindical que é distribuída às empresa filiadas a determinado sindicato patronal;
- g) *fura greves* – trata-se da contratação de empregados não sindicalizados para fazer o trabalho dos grevistas;
- h) *injunção* – é uma medida judicial que ordena a volta dos grevistas ao trabalho.

O departamento de RH deve estar preparado para gerenciar os conflitos provenientes das relações trabalhistas. Para Chiavenato (2002), os conflitos podem ser gerados por reivindicações não satisfeitas de condições legais, econômicas, físicas e sociais de trabalho ou de representatividade no trabalho. O processo de manutenção de RH deve estabelecer uma política clara de relacionamento, bem como comunicá-la aos seus empregados.

#### **2.1.4 Desenvolvimento de recursos humanos**

O quarto processo de administração de RH descrito por Chiavenato (2002) diz respeito ao desenvolvimento de recursos humanos, que pode ser entendido como o processo que possibilita a agregação de valor às pessoas, tornando-as mais habilitadas e capacitadas para o trabalho.

Segundo Schermnerhorn (1999), o treinamento é um conjunto de atividades que visa a aquisição e o aperfeiçoamento das habilidades relacionadas com a função. Para Chiavenato (2002) trata-se de um processo educacional de curto prazo sistemático e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades.

O treinamento pode ocorrer dentro e fora do trabalho. Stoner e Freeman (1999) abordam quatro formas de treinamento no trabalho:

- a) *tutorial* – o subordinado é treinado pelo seu superior imediato;
- b) *rotação do trabalho* – consiste na troca de funções entre os treinandos para que possam ampliar suas experiências e familiarizar-se com as operações da empresa;
- c) *cargos de treinamento* – são cargos do tipo “assistente do” criados para que os treinandos tenham contato com funções mais importantes na hierarquia, como gerências e diretorias;

d) *atividades de trabalho planejadas* – os treinandos são designados para atividades importantes, nas quais eles desenvolvem suas qualidades, adquirem experiências e capacidades;

De outra forma, o treinamento fora do trabalho pode ser realizado através de aulas expositivas, filmes, dispositivos (slides), estudos de caso, discussões em grupo, painéis, debates, simulações, jogos, instruções programadas, entre outras maneiras, conforme apresenta Chiavenato (2002).

No treinamento fora do trabalho, os indivíduos são tirados das tensões e das exigências permanentes do local de trabalho, permitindo a concentração por inteiro no programa de treinamento, o que não acontece no treinamento no trabalho. Stoner e Freeman (1999) salientam ainda que, além desta vantagem, o treinamento fora do trabalho proporciona experiências e idéias diferenciadas através do contato com pessoas de outros setores e até de outras empresas

O desenvolvimento de pessoal, para Chiavenato (2002) é mais abrangente que o treinamento, pois envolve a educação com o propósito de preparar a pessoa para o seu trabalho e para a vida. O RH da organização, dentro do processo de desenvolvimento identifica as necessidades de desenvolvimento de capacidades e habilidades e possibilita formas de concretizá-lo, seja através de formação profissional, aperfeiçoamento ou treinamento.

O desenvolvimento organizacional (DO) é um campo mais recente e é visto de uma ótica macroscópica e sistêmica. Para Chiavenato (2002), o conceito de DO está relacionado aos conceitos de capacidade adaptativa da organização em mudança. O processo de DO identifica os objetivos organizacionais e individuais e busca uma congruência entre eles.

#### **2.1.5      *Monitoração de recursos humanos***

O quinto processo de administração de recursos humanos diz respeito ao controle, uma das funções administrativas descritas por Fayol, que, no caso de RH dá-se através da monitoração de recursos humanos. A monitoração, de acordo com Chiavenato (2002) acontece com a execução de dois subprocessos chamados de banco de dados e Sistema de Informações e auditoria de recursos humanos.

O controle tem o objetivo de assegurar que os diferentes processos da organização estejam acontecendo de acordo com o previsto. O processo de

controle, para Chiavenato (2002) consiste em quatro etapas distintas: o estabelecimento de padrões desejados, a monitoração do desempenho, a comparação do desempenho com os padrões desejados e a ação corretiva, se necessária. Para que estas etapas sejam alcançadas, é necessário que os subprocessos de monitoração de RH sejam realizados.

Consoante Chiavenato (2002), o banco de dados é um sistema de armazenamento de dados que estão disponíveis para gerar informações. Deste modo, no departamento de RH é possível gerar uma infinidade de dados que formam cadastros de pessoal, de cargos, de seções ou departamentos, de remuneração, de benefícios, de desempenhos, de treinamentos, entre tantos outros cadastros.

O processamento dos dados dá-se através de sistemas de informações, ou até mesmo, de modo manual, dependendo da complexidade da organização e subsidia o processo de tomada de decisão da organização. Os sistemas de informações possibilitam o controle da jornada de trabalho, dos índices de absenteísmo e rotatividade, do desempenho dos funcionários e uma série de outros controles necessários ao departamento de RH.

À auditoria de recursos humanos cabe a avaliação do funcionamento dos processos de RH, a partir da definição das políticas estabelecidas pela organização acerca de cada processo. Para Chiavenato (2002), o principal objetivo da auditoria é identificar as deficiências do funcionamento do programa desenvolvido.

Para que a auditoria aconteça, as políticas, ou os padrões estabelecidos para desempenhar funções de acordo com os objetivos organizacionais servem de referência para a verificação dos resultados. Deste modo, quando o padrão foi atingindo, obteve-se um desempenho satisfatório, do contrário, o desempenho foi insatisfatório e deve ser analisado e corrigido.

A auditoria pode ser realizada por um profissional contratado pela organização, como um consultor externo, ou pode ser realizada por funcionários da própria organização, através de equipes de auditoria, por exemplo. Pode ainda utilizar equipes e contratar consultor externo para orientá-las.

Os cinco processos abordados constituem a moderna gestão de pessoas abordada por Chiavenato (2002). A adoção destes processos indica uma preocupação com o aspecto humano da organização. As práticas de gestão de

peças possibilitam o alcance dos objetivos individuais, no olhar dos funcionários e dos objetivos organizacionais, sob a ótica da instituição.

Portanto, é necessário identificar a execução destes processos em determinada organização para que se possa inferir sobre aspectos positivos e negativos da gestão realizada e propor a adoção de processos não realizados e necessários. A metodologia da pesquisa mostra os procedimentos utilizados para a identificação dos processos de gestão de pessoas no Instituto Estadual de Educação e o capítulo 4 insere os resultados obtidos pela pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia aborda a forma pela qual a pesquisa foi realizada. Além disso, possibilita a identificação do tipo de pesquisa, bem como informa as limitações encontradas para a realização do estudo.

A pesquisa, para Minayo (1994, p. 17), é a “atividade básica da ciência em sua indagação e construção da realidade”, pois vincula pensamento e ação. O problema de pesquisa é um problema da vida prática. O problema levantado neste estudo conduziu a uma pesquisa qualitativa, pois foi solucionado a partir dos significados das ações e relações humanas no contexto do Departamento de Recursos Humanos do Instituto Estadual de educação.

Levando em consideração que não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico, este estudo iniciou-se com a revisão bibliográfica baseada na exploração de livros textos utilizados durante a graduação do curso de Administração desta Universidade voltados ao tema.

Em um segundo momento, o da pesquisa de campo, passou-se para um estudo descritivo, através do estudo de caso, que, de acordo com Triviños (1987), é *um modo de estudo descritivo que tem como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade, isto é, dos processos de gestão de pessoas no IEE.*

Os dados foram coletados de três modos: pela análise documental, que forneceu a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informações acerca de leis estaduais de educação, processos e condições escolares, requisitos de ingresso etc; pela aplicação de entrevista e através da observação.

Os documentos analisados foram:

- a) Lei nº 8.391 de 13 de novembro de 1991 – dispõe sobre admissão de professor em caráter temporário;
- b) Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – estabelece as diretrizes e bases da educação nacional;
- c) Lei Complementar nº 1.139 de 28 de outubro de 1992 – dispõe sobre os cargos e carreiras do Magistério público Estadual;
- d) Lei nº 6.745 de 28 de dezembro de 1985 – dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do estado de Santa Catarina;
- e) Lei nº 6.844 de 29 de julho de 1986 – dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado de Santa Catarina;

- f) Regimento Interno do Instituto Estadual de Educação aprovado no ano de 2001;
- g) relatório de situação da unidade escolar do IEE em 2006;
- h) manual de avaliação especial de desempenho de servidor em estágio probatório;
- i) relatório de atividades do Departamento de Recursos Humanos;
- j) Proposta Pedagógica da Escola de 2004;
- k) agenda do aluno da Escola de Aplicação de 2006.

A entrevista, conforme a classificação de Triviños (1987), se deu maneira semi-estruturada, que partiu de um roteiro de perguntas, que pode ser visto no apêndice deste trabalho, oriundo da revisão bibliográfica. Triviños (1987) coloca que a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados, pois fornece dados valiosos que não seriam obtidos através de perguntas fechadas ou sem nenhuma estrutura. Cada processo oriundo da gestão de pessoas possuiu questionamentos próprios ao Coordenador de Recursos humanos.

A observação foi realizada de modo que as pessoas não modificassem suas atividades cotidianas, permitindo ao observador estar em contínua troca de informações com os membros da organização. Na descrição da prática dos processos, a observação foi importante em pontos que não ficaram claros na entrevista e, deste modo, a análise pôde ser complementada em todos os processos pesquisados.

Os sujeitos de pesquisa foram o Coordenador do Departamento de Recursos Humanos do IEE, no caso da entrevista e as pessoas da Escola como um todo, mas principalmente, as pessoas do Departamento de Recursos Humanos, no caso da observação, visto que o objetivo da pesquisa é identificar a aplicação dos processos de gestão de pessoas pelo Departamento de Recursos Humanos.

A fase de análise de dados se deu através da divisão em categorias, que conforme Minayo (1994) possibilita o agrupamento dos elementos ou aspectos com características comuns. As categorias foram construídas com base na fundamentação teórica e na realidade organizacional. A análise é a interpretação da realidade pesquisada a partir da comparação entre a teoria e a prática descrita. As categorias de análise foram divididas conforme processos tangentes ao estudo de

gestão de pessoas identificados na pesquisa e se desdobraram em unidades e sub unidades de análise, como mostra o quadro 4.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE	SUB UNIDADES DE ANÁLISE
Processo de Provisão	Pesquisa de mercado de RH	Modelos de planejamento
	Recrutamento de pessoal	Recrutamento Interno / Externo Técnicas de recrutamento
	Seleção de pessoas	Métodos de seleção
Processo de Aplicação	Integração de pessoas	Maneiras de socialização
	Desenho de cargos	Descrição e análise dos cargos
	Avaliação de desempenho	Avaliação formal / informal Métodos de avaliação
Processo de Manutenção	Compensação ou administração de salários	Compensação direta / indireta Política salarial Pesquisa salarial
	Benefícios	Classificação dos benefícios
	Higiene e segurança no trabalho	Riscos de saúde Ambiente de trabalho Prevenção de roubos
	Relações trabalhistas	Gerência de conflitos
Processo de Desenvolvimento	Treinamento	Tipo de treinamento interno / externo
	Desenvolvimento de pessoas	Identificação de necessidades e habilidades necessárias Formas de desenvolvimento
	Desenvolvimento organizacional	Congruência de objetivos organizacionais e individuais
Processo de Monitoração	Sistemas de informações	Armazenamento de dados manual / digital Geração de informações
	Auditoria de RH	Tipo de auditoria (interna / externa / mista) Índices de recursos humanos

**Quadro 4:** Categorias de análise da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da identificação das categorias de análise provenientes do sistema de gestão de pessoas foi possível descrever e analisar os processos e seus desdobramentos no IEE.

### 3.1 Limitações

Dentre as limitações encontradas para a realização da pesquisa pôde observar-se a restrição de tempo ao período do primeiro semestre do ano corrente e a limitação de recursos bibliográficos.

A realidade organizacional pode ser facilmente modificada em um curto espaço de tempo, pois podem mudar práticas e processos, pensamentos e opiniões e até mesmo as próprias pessoas que compõem o Departamento de Recursos

Humanos. Neste sentido, este estudo limita-se aos processos de gestão de pessoas no IEE no período de maio a junho de 2006.

A bibliografia acerca da gestão escolar é muito restrita e antiga. São diversos livros escritos nas décadas de setenta e oitenta. Não foram encontrados artigos científicos acerca do assunto sob o enfoque dado a esta pesquisa.

## 4 GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

Neste capítulo, para atender os objetivos desta pesquisa, são apresentados os resultados do estudo de caso acerca dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos do Instituto Estadual de Educação, instituição pública destinada a desenvolver a educação básica que é composta pela educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e normal. É realizado um breve histórico da escola em estudo, são descritos os processos de gestão de pessoas, tais como *acontecem e a forma como se dá* a participação do Departamento de RH na consecução dos mesmos. O objetivo do capítulo é verificar as práticas de gestão de pessoas no IEE.

### 4.1 Síntese histórica do IEE

O Instituto Estadual de Educação foi criado em 10 de junho de 1892, conforme o decreto nº155, pelo então Governador do Estado de Santa Catarina, Tenente Manoel Joaquim Machado, com o nome de Escola Normal Catarinense, a qual passou a funcionar nas dependências do Liceu, antigo Palácio do Governo, hoje Museu Cruz e Souza.

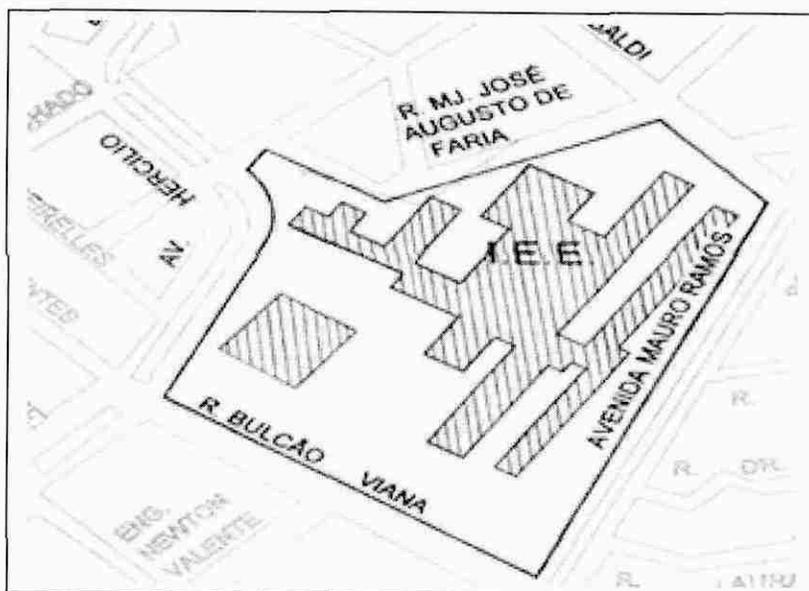
Tinha por objetivo primeiro ministrar a instrução teórica e prática àqueles que quisessem seguir carreira no magistério. Na época, o prédio comportava a demanda de alunos, uma vez que a procura pelos cursos era pequena.

Em 1920, o então Governador do Estado, Dr. Hercílio Pedro da Luz, contratou uma empresa de engenharia para a construção de um amplo prédio na rua Saldanha Marinho, objetivando a ampliação de matrículas ao curso Normal e a criação de novos cursos. Em maio de 1924 foram inauguradas as novas dependências da Escola Normal Catarinense em um prédio amplo e de bela arquitetura.

No ano de 1935 houve a reforma de ensino e a escola recebeu o nome de Instituto Estadual de Educação de Florianópolis. Nesta mesma data, foi estabelecido o funcionamento do grupo escolar Dias Velho por meio do Decreto nº 713. Com a citada reforma de ensino, o Instituto Estadual de Educação de Florianópolis mantinha a escola normal vocacional, a escola normal secundária e a escola normal primária.

A partir de 2 de março de 1939, consta em atas o curso fundamental em cinco anos, o qual passa a ser chamado em 1947 de ginásio, com duração de quatro anos. Por meio do decreto n° 3779 de 27 de janeiro de 1947, o Instituto estadual de Educação de Florianópolis é denominado de Instituto Estadual de Educação Dias Velho.

Em 1949 foram criados os cursos colegial, clássico e científico. No ano de 1956 registrou-se o nome de Instituto Estadual de Educação e Colégio Estadual Dias Velho. Finalmente, em 1964, o Colégio Estadual é transferido da rua Saldanha Marinho para o novo prédio na avenida Mauro Ramos, conforme mostra a figura 2, com o nome de Instituto Estadual de Educação Dias Velho



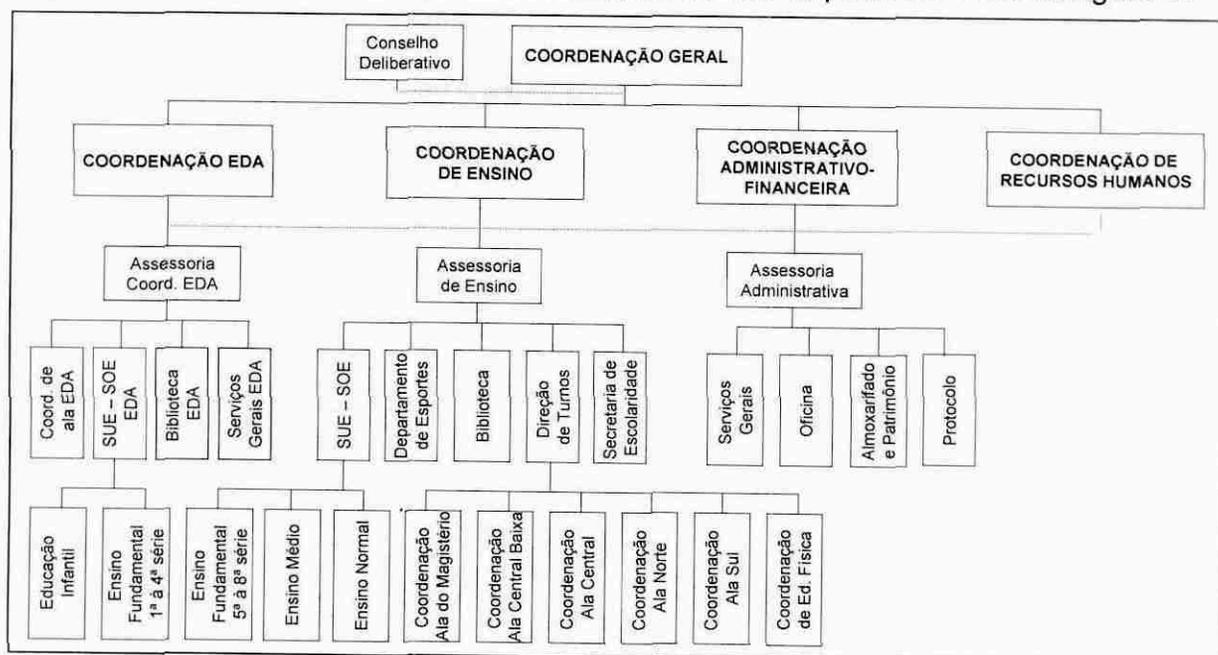
**Figura 2:** Localização do Instituto Estadual de Educação  
**Fonte:** Home page do IEE, 2006.

Em 1966, definitivamente, passou a denominar-se Instituto Estadual de Educação – IEE. Conforme o Regimento Interno da Instituição (IEE, 1995), o IEE é órgão da administração direta do Estado de Santa Catarina destinado ao ensino e à pesquisa, com autonomia administrativa, didático-pedagógica e financeira, nos limites da lei. Em 1995, ainda conforme o Regimento Interno, o IEE fazia parte da Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto e de acordo com a lei complementar n° 284, de 28 de fevereiro de 2005, o IEE está vinculado à Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia devido à modificação na Estrutura Governamental das Secretarias do Estado.

Atualmente, conforme relatório de situação da unidade escolar fornecido pela secretaria da escola, o Instituto Estadual de Educação tem cinco mil, quatrocentos e oitenta e dois alunos matriculados em seus cursos. São oitenta e três alunos na educação infantil, cento e sessenta e dois alunos na pré-escola, oitocentos e cinquenta e sete alunos no ensino fundamental de 1<sup>a</sup> à 4<sup>a</sup> série, um mil, setecentos e vinte e cinco alunos no ensino fundamental de 5<sup>a</sup> à 8<sup>a</sup> série, duzentos e noventa e quatro alunos matriculados no ensino normal – curso de magistério – e mais dois mil, trezentos e sessenta e um alunos matriculados no ensino médio. A educação infantil, a pré-escola e todo o ensino fundamental têm turmas tanto no período matutino e vespertino, já o ensino normal tem somente turmas noturnas e o ensino médio tem turmas nos três períodos do dia. (IEE, 2006)

A escola mantém um convênio com a APP que oferece cursos de línguas como italiano, inglês, espanhol e francês; atividades extracurriculares como futsal, judô e danças (balé, jazz, dança de salão) aos alunos da escola e também a toda a comunidade escolar com custos diferenciados.

Em função do tamanho da escola, há uma divisão em alas. Deste modo, há uma divisão física da escola concernente à educação infantil e de ensino fundamental de 1<sup>a</sup> à 4<sup>a</sup> série, havendo um nome diferenciado para este setor da escola, chamado de Escola de Aplicação (EDA). Na EDA há uma coordenação específica com autonomia relativa. A estrutura da escola pode ser vista na figura 3.



**Figura 3:** Estrutura organizacional do Instituto Estadual de Educação

Fonte: Elaborada pela autora

Como mostra o organograma, a gestão da escola dá-se através da atuação das Coordenações Geral, Administrativo - Financeira, de Ensino, da EDA e de Recursos Humanos, de modo que as quatro últimas estão diretamente subordinadas à primeira. Nota-se que a Coordenação de Recursos Humanos exerce uma função de apoio às outras coordenações, não havendo relação de autoridade com outros setores da escola.

#### **4.2 O Departamento de Recursos Humanos do IEE**

O Departamento de Recursos Humanos do Instituto Estadual de Educação foi criado em 1992. Entretanto, desde o início das atividades da escola, em 1892, existia o setor de pessoal com atividades semelhantes às desenvolvidas atualmente. O departamento está subordinado diretamente à Coordenação Geral da Escola. Deve seguir as diretrizes estabelecidas pelas leis e decretos vigentes concernentes às atividades desenvolvidas pelo Departamento, como o Estatuto do Magistério, dos Servidores Civis do Estado, a Lei de Diretrizes e Bases, entre outras, por se tratar de uma instituição de direito público.

Conta com nove funcionários, entre os quais, um coordenador do Departamento, um assistente direto que responde pelo coordenador em sua ausência, e outros sete funcionários em linha imediatamente inferior ao coordenador. Conforme relato do Coordenador, as funções estão divididas entre os nove funcionários de "maneira informal", conforme as necessidades do Departamento, visto que não há qualquer documento com as funções do Departamento relacionadas ao funcionário 'x' ou 'y'. Deste modo, existe um funcionário responsável pelo vale transporte (solicitação, recebimento e distribuição); três funcionários responsáveis pela transcrição funcional dos funcionários da escola; um responsável pela inclusão de dados no sistema de informação do Estado; e dois outros funcionários que desempenham atividades diversas como atendimento ao público e outros serviços de apoio necessários, como serviços de xérox e de distribuição de comunicações internas.

O Departamento atende a um total de quinhentos e quarenta e cinco funcionários, conforme relatório de pagamento do mês de junho de 2006. São trezentos e dez funcionários efetivos, cento e vinte e nove professores admitidos em caráter temporário (ACT) e cento e seis funcionários contratados pela Associação de

Pais e Professores (APP). Os cargos estão divididos entre: diretor, coordenadores, assistentes de educação, professores, especialistas em assuntos educacionais (administrador escolar, orientador educacional e supervisor escolar), consultor educacional, assistentes técnicos pedagógicos, artífices, técnicos em atividades administrativas e agentes de serviços gerais. O quadro 5 relaciona a quantidade de servidores em cada cargo.

<b>NOME DO CARGO</b>	<b>Nº DE SERVIDORES NO IEE</b>
Diretor de educação	1
Coordenador	3
Assistente de Educação	3
Professor	362
Administrador Escolar	11
Orientador Escolar	8
Supervisor Escolar	4
Consultor Educacional	1
Assistente Técnico Pedagógico	23
Artífice	7
Técnico em Atividades Administrativas	15
Agente de Serviços Gerais	1
Cargo Indefinido (APP)	106
<b>TOTAL</b>	<b>545</b>

**Quadro 5:** Distribuição de servidores por cargo.

**Fonte:** Dados da pesquisa

O cargo indefinido, identificado no quadro 5, diz respeito aos funcionários contratados pela Associação de Pais e Professores – APP – e se refere aos funcionários que ocupam funções de serventes, merendeiras, auxiliares de coordenações, bibliotecas, departamentos, serviços de manutenção, funções do protocolo, almoxarifado e de secretarias.

A lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – em seu artigo 12, inciso II, determina que os estabelecimentos de ensino, respeitando as *normas comuns e as do sistema de ensino* terão a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros. Deste modo, a escola tem certa autonomia para desenvolver processos de gestão de pessoas.

### **4.3 Os processos de gestão de pessoas no IEE**

Conforme abordado na teoria, consoante Chiavenato (2002), podem ser aplicados cinco processos oriundos da moderna teoria de gestão de pessoas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Neste tópico, são descritos os processos tal como acontecem no Instituto Estadual de Educação.

#### **4.3.1 O processo de provisão**

O processo de provisão consiste na realização das atividades de planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas. Utilizando o planejamento, o departamento está preparado a qualquer momento para preencher cargos vagos com pessoas aptas a satisfazer as necessidades da organização.

Conforme relatos do Coordenador do Departamento de RH, não existe um planejamento de recursos humanos na organização. Não há nenhuma estimativa ou cálculo que determine necessidades de pessoal no futuro da Escola.

Quando ocorre a vacância de um cargo na organização que não dependa de concurso público para o provimento, geralmente cargos de chefia comissionados, o preenchimento da vaga não segue uma perspectiva de ter pessoa capacitada para exercê-lo e sim a escolha por fatores políticos alheios ao fator de competências, o que contraria os preceitos de capacitação técnica para o exercício de determinados cargos, fator defendido pela teoria. O Departamento de RH não influencia nesta atividade que normalmente é definida pelas coordenações geral, de ensino ou administrativa.

Relacionado à atividade de recrutamento de pessoal, acontecem três tipos de contratação no IEE: aquela de caráter efetivo através de concurso público, outra de caráter provisório e através da APP. O recrutamento para provimento em caráter efetivo se dá através da publicação de edital, conforme exigência legislativa de acesso a toda população. O recrutamento de professores em caráter temporário é mais freqüente na escola e dá-se através de inscrição para o processo seletivo com documentos que comprovem tempo de serviço, cursos de aperfeiçoamento na área de atuação, diplomas, históricos e declarações emitidos pelas escolas de formação e universidades constando habilitação na área de atuação entregues no Departamento de RH. Com relação aos cargos de contratação através da APP, o recrutamento ocorre normalmente através da indicação dos próprios funcionários da escola. Todos os meios relacionados caracterizam um recrutamento externo, conforme Chiavenato (2002).

A seleção dos funcionários ocupantes dos cargos no Instituto Estadual de Educação também ocorre de três maneiras. Os cargos providos em caráter efetivo são investidos através de concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a Constituição Federal de 1988 prevê em seu artigo 37, inciso II. Os

cargos são definidos em legislação específica e as provas são de conhecimentos gerais para cargos de nível médio e de conhecimentos gerais e específicos para cargos de nível técnico ou superior. A responsável pela realização dos concursos para provimento no IEE é a Secretaria de Educação do Estado, que faz a licitação para o contrato com a empresa que irá realizar o concurso público. Este tipo de seleção segue o modelo de classificação abordado por Chiavenato (2002), no qual os candidatos são classificados em ordem decrescente da pontuação resultante da prova de conhecimentos e são chamados conforme a disponibilidade de vagas.

Os cargos de professores em caráter temporário também são preenchidos através do modelo de classificação observando títulos e critérios. A lei nº 8.391/91 disciplina a admissão de professor em caráter temporário e em seu artigo 5º, §4º determina que a classificação se dará em primeiro lugar ao habilitado em maior nível de formação, em segundo ao de maior tempo de serviço no Magistério público Estadual, em terceiro ao de maior tempo de serviço no magistério e em quarto ao de maior número de horas de curso de aperfeiçoamento ou atualização. Quem disponibiliza a lista de classificação é a Secretaria de Educação (SED). Na prática, acontecem situações de professores que não constam na lista ocuparem estas vagas e o Departamento de RH não interferir, enquanto deveria controlar efetivamente esta atividade de seleção.

A seleção de funcionários contratados através da APP se dá através de entrevista com a Coordenação Administrativa que aprova ou desaprova o candidato normalmente indicado por outro funcionário. Segundo depoimento do Coordenador de Recursos Humanos “é comum vermos parentes trabalhando na escola”. Deste modo, a seleção segue o modelo de colocação abordado por Chiavenato (2002), que se caracteriza por haver um único candidato para a vaga.

De modo geral, o Departamento de RH não participa do processo de provisão, que fica a cargo da SED, no caso de efetivos e ACTs e da Coordenação Administrativa no caso da contratação através da APP. Não há coleta de informações acerca do cargo a ser preenchido, o que facilitaria, segundo Gil (1994), o processo de seleção, pois permitiria ao selecionador saber o que identificar nos candidatos ao cargo. O Departamento de RH recebe os funcionários selecionados ou nomeados para preparação do assentamento individual, onde constam os dados cadastrais e funcionais do empregado.

### **4.3.2 O processo de aplicação**

A aplicação como processo envolve as atividades de integração, desenho de cargos e avaliação de desempenho. Na atividade de integração estão envolvidas as tarefas de apresentação da organização ao novo funcionário, informação acerca dos benefícios oferecidos, apresentação aos superiores e informação sobre o cargo a ser ocupado pelo funcionário, conforme Chiavenato (2002).

O funcionário público, conforme a lei nº 6.745/85, após ser aprovado em concurso público e nomeado, está apto a tomar posse, espontaneamente, e entrar em exercício. Neste momento inicia o contato do Departamento de Recursos Humanos do IEE com o funcionário efetivo. Conforme o Coordenador do Departamento, o funcionário entrega uma série de documentos necessários à abertura do assentamento individual, que consiste em um arquivo onde constam as informações pessoais e funcionais do servidor público.

Depois de realizados todos os procedimentos burocráticos, o Coordenador encaminha a documentação para que o responsável legal pelo IEE assine o termo de posse do cargo público. Em um primeiro momento, conforme relato do Coordenador, os novos funcionários são apresentados às Coordenações da Escola e encaminhados para o setor designado pela Coordenação Administrativa. No caso de novos professores, os mesmos são encaminhados à Coordenação de Ensino que encaminha para o Departamento de Supervisão Escolar (SUE).

As informações sobre o cargo são passadas pelo superior imediato, ou 'supervisor como tutor' como é chamado por Chiavenato (2002) como uma maneira de socializar o novo funcionário. Na orientação do funcionário contratado através da APP ou por contrato temporário, a socialização dá-se do mesmo modo, podendo, às vezes não compreender o momento de apresentação às Coordenações, sendo diretamente encaminhado ao superior imediato.

Conforme depoimento do Coordenador de RH, não há um programa de integração de funcionários, normalmente não é falado sobre a história da organização, sobre os benefícios, não são apresentadas as áreas físicas da escola como um todo e não há uma preocupação do Departamento de RH com relação à atividade de socialização. O Departamento limita-se a responder aos questionamentos dos novos funcionários. Para Dutra (2002), a socialização possibilita que o novo funcionário entre em contato com os padrões culturais e

políticos da organização, é o início do processo de relacionamento entre a pessoa e a organização, que deve ser bem construído para que o trabalho desta pessoa na organização seja efetivo.

Outra atividade do processo de aplicação é aquela que diz respeito ao desenho de cargos, que consiste na análise e descrição de determinada função. O desenho de cargos, como afirma Carvalho (1999) é importante para uma série de outras atividades de gestão de pessoas, mas não necessariamente, deve ser realizado pelo departamento de RH.

Conforme o Coordenador do Departamento o desenho de cargos não é realizado na organização, e são as chefias imediatas que determinam as atividades realizadas. O Departamento não participa deste processo. Outro fator salientado é o de que todo cargo público é criado e descrito por lei específica. Assim, os cargos já têm suas descrições próprias e devem ser aproveitados conforme compatibilidade com os setores da organização. Contudo, os servidores de um cargo específico desempenham funções diversas dentro da organização. Não há um cuidado em definir o papel do servidor de acordo com a descrição de seu cargo, mas conforme a conveniência da escola, determinada pelas Coordenações Geral, Administrativo-Financeira e de Ensino. Esta realidade contraria a concepção de Gil (1994) que afirma que as organizações precisam definir com clareza os papéis de cada pessoa da organização para que a organização possa funcionar com máxima eficácia e contraria, inclusive, a própria lei que não é seguida.

Os cargos de assistente de educação, professor, especialista em assuntos educacionais, consultor educacional e assistente técnico pedagógico estão descritos na Lei Complementar nº1.139/92 que dispõe sobre os cargos e carreiras do Magistério Público Estadual. A partir das responsabilidades dos cargos legalmente descritas, os servidores públicos podem atuar nos setores afins da escola.

O IEE conta com três funcionários exercendo o cargo de Assistente de Educação, cuja descrição consta no quadro 6. Os Assistentes de Educação do IEE atuam na Secretaria de Escolaridade, responsável pelos trabalhos de escrituração, arquivo, fichário e correspondência relativos ao corpo discente (alunos) da Escola. Na Secretaria de Escolaridade são realizadas as matrículas, transferências, trocas de turno, serviços relacionados ao controle discente (boletins, históricos, frequência)

através do sistema de informação adotado pela Unidade Escolar, fornecimento de carteirinhas escolares e diários de classe, entre outras atividades correlatas.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE DE EDUCAÇÃO</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> executar serviços de organização de arquivo, preservação de documentos, coletânea de leis e escrituração de documentos escolares, registrar e manter atualizados os assentamentos funcionais dos servidores, organizar e preparar a documentação necessária para o encaminhamento de processos diversos.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar e executar as tarefas da secretaria escolar;</li> <li>2. Organizar e manter em dia o protocolo, o arquivo escolar e o registro de assentamentos dos alunos, de forma a permitir, em qualquer época, a verificação da identidade e regularidade da vida escolar do aluno e a autenticidade dos documentos escolares;</li> <li>3. Redigir e expedir toda a correspondência oficial da Unidade Escolar;</li> <li>4. Organizar e manter em dia a coletânea de leis, regulamentos, diretrizes, ordens de serviço, circulares, resoluções e demais documentos;</li> <li>5. Auxiliar na elaboração de relatórios;</li> <li>6. Rever todo o expediente a ser submetido a despacho do Diretor;</li> <li>7. Apresentar ao Diretor, em tempo hábil, todos os documentos que devem ser assinados;</li> <li>8. Coordenar e supervisionar as atividades referentes à matrícula, transferência, adaptação e conclusão de curso;</li> <li>9. Assinar juntamente com o Diretor, os documentos escolares que forem expedidos, inclusive os diplomas e certificados;</li> <li>10. Preparar e secretariar reuniões, quando convocado pela direção;</li> <li>11. Zelar pelo uso adequado e conservação dos bens materiais distribuídos à secretaria;</li> <li>12. Comunicar à direção toda irregularidade que venha a ocorrer na secretaria;</li> <li>13. Organizar e preparar a documentação necessária para o encaminhamento de processos diversos;</li> <li>14. Conhecer a estrutura, compreender e viabilizar o funcionamento das instâncias colegiadas na Unidade Escolar;</li> <li>15. Registrar e manter atualizados os assentamentos funcionais dos servidores; e</li> <li>16. Executar outras atividades compatíveis com o cargo.</li> </ol>
<b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Conclusão de curso de Magistério em nível médio.

**Quadro 6:** Descrição do cargo de assistente de educação.

**Fonte:** Lei Complementar nº 1.139/92

A partir da descrição do cargo de assistente de educação, pode ser visto que os mesmos não exercem todas as tarefas descritas e sim parte delas. Todavia, não há um detalhamento formal das atividades da Secretaria da Escolaridade e da divisão das responsabilidades, mas há uma compatibilidade entre as funções desempenhadas e o cargo descrito.

Com relação ao cargo de professor, além da descrição obtida pela Lei Complementar nº 1.139/92 visualizada no quadro 7, existe o Planejamento Pedagógico da Escola que determina as diretrizes a serem seguidas pelo professor conforme a série e disciplina de atuação. O IEE tem 233 servidores com cargo de professor efetivo e 129 professores contratados temporariamente. Entretanto, nem todos atuam como professores na escola. Alguns professores efetivos ocupam cargos de confiança, como Coordenação Administrativo-Financeira, de Ensino, da EDA e seus assistentes. Existem também cerca de oito professores readaptados

que não exercem o papel de professor e estão alocados em outros setores, como supervisão e coordenação de ala.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: PROFESSOR</b>
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ministras aulas e orientar a aprendizagem do aluno;</li> <li>2. Elaborar programas, planos de curso e de aula no que for de sua competência;</li> <li>3. Avaliar o desempenho dos alunos atribuindo-lhes notas ou conceitos nos prazos fixados;</li> <li>4. Cooperar com os serviços de orientação e supervisão escolar;</li> <li>5. Promover experiências de ensino e aprendizagem contribuindo para o aprimoramento da qualidade do ensino;</li> <li>6. Participar de reunião, conselhos de classe, atividades cívicas e outras;</li> <li>7. Promover aulas e trabalhos de recuperação com alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem;</li> <li>8. Seguir as diretrizes do ensino emanados do órgão superior competente;</li> <li>9. Fornecer dados e apresentar relatórios de suas atividades;</li> <li>10. Executar outras atividades compatíveis com o cargo.</li> </ol>
<b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Habilitação profissional de acordo com a área de atuação, com registro no órgão competente ou no Ministério da Educação e Cultura – MEC.

**Quadro 7:** Descrição do cargo de professor.

**Fonte:** Lei Complementar nº 1.139/92

O Planejamento Pedagógico da Escola também proporciona subsídios para a descrição do cargo de professor. Como exemplo, tem-se o Planejamento da Escola de Aplicação (EDA, 2004), no qual existe uma descrição da expectativa de aprendizagem do aluno de acordo com a série e a disciplina, com objetivo geral, específico e conteúdos necessários. Deste modo, busca-se manter a unidade, observando uma diversidade de professores com diferentes concepções individuais de ensino e suas práticas. Este mesmo procedimento ocorre para as outras séries existentes na escola. Entretanto, não há um controle por parte do Departamento de RH se estas informações estão sendo transmitidas ao professor de modo que diferentes professores de primeira série, por exemplo, transfiram o mesmo conteúdo.

Além do Planejamento, no Regimento Interno da Escola há um capítulo reservado aos professores que lhes confere direitos e deveres, além daqueles previstos em lei. Deste modo, o professor do IEE tem o direito de requisitar material didático, utilizar as dependências e instalações da escola necessárias ao exercício de suas funções, participar das reuniões do seu departamento, discutindo e propondo medidas que objetivem o aprimoramento de programas, currículos e avaliação de ensino. Também tem o dever de apresentar na época prevista no calendário escolar o plano de trabalho de sua disciplina, cumprir o programa da disciplina, levar ao conhecimento dos setores responsáveis a impossibilidade do cumprimento do programa curricular, tratar os colegas com urbanidade e aos alunos com respeito, registrar a frequência e avaliações, manter a ordem e a disciplina em

sua sala, comparecer às reuniões para as quais for convocado e participar de grupos de trabalho, das atividades de caráter cívico, cultural e esportivo proporcionadas pela escola.

Nota-se que o cargo de professor tem mais material tangente à descrição de cargos. Ocorre que não há uma uniformidade no desempenho deste cargo na escola. Cabe ao Departamento de RH a identificação de possíveis causas, como a comunicação das exigências e especificações do cargo a cada professor.

Outro cargo ocupado na Escola é o de especialista em assuntos educacionais que tange as funções de administrador escolar, orientador educacional e supervisor escolar. No IEE são cerca de vinte e três (23) funcionários com cargos de especialistas em assuntos educacionais, divididos em três funções. São onze (11) administradores, oito (8) orientadores educacionais e quatro (4) supervisores escolares. O quadro 8 mostra a descrição detalhada da função de administrador escolar.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: <b>ESPECIALISTA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS</b>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA DA FUNÇÃO DE ADMINISTRADOR ESCOLAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir que a escola cumpra sua função social e construção do conhecimento;</li> <li>2. Diagnosticar junto à comunidade (especialistas, professores, pais, alunos) as suas reais necessidades e recursos disponíveis;</li> <li>3. Participar com a comunidade escolar, na construção do projeto político-pedagógico;</li> <li>4. Participar do planejamento curricular;</li> <li>5. Organizar e distribuir os recursos humanos, físicos e materiais disponíveis na escola;</li> <li>6. Providenciar junto à administração superior, recursos financeiros, materiais, físicos e humanos necessários à viabilização do projeto político-pedagógico da escola;</li> <li>7. Acompanhar a execução do currículo, visando ao melhor uso de recursos, bem como a sua permanente manutenção e reposição;</li> <li>8. Viabilizar aos profissionais da escola oportunidade de aperfeiçoamento, visando o projeto político-pedagógico;</li> <li>9. Coletar, organizar e atualizar informações e dados estatísticos da escola que possibilite constante avaliação do processo educacional;</li> <li>10. Coletar, atualizar e socializar a legislação do ensino e de administração de pessoal;</li> <li>11. Coordenar o processo de elaboração e atualização do Regimento Escolar, garantindo o seu cumprimento;</li> <li>12. Assegurar a organização, atualização e trâmite legal dos documentos recebidos e expedidos pela escola;</li> <li>13. Discutir com a comunidade escolar a qualidade, quantidade, preparo, distribuição e aceitação da merenda escolar, tomando providência para que sejam atendidas as necessidades do educando;</li> <li>14. Contribuir para a criação, organização e funcionamento das diversas Associações escolares (CEE, APP, Grêmio, conselho Comunitário, etc.);</li> <li>15. Acompanhar e avaliar estágio em administração escolar;</li> <li>16. Buscar atualização permanente;</li> <li>17. Influir para que todos os funcionários da escola se comprometam com o atendimento às reais necessidades dos alunos;</li> <li>18. Participar dos Conselhos de Classe;</li> <li>19. Executar outras atividades compatíveis com a função.</li> </ol> <p>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: Conclusão de curso superior na área da educação, com registro no órgão competente ou no Ministério da Educação e Cultura – MEC.</p>

**Quadro 8:** Descrição da função de administrador escolar.

**Fonte:** Lei Complementar nº 1.139/92

Nota-se a existência de práticas relacionadas ao estudo de gestão de pessoas, como organizar e distribuir os recursos humanos, socializar a legislação acerca de administração de pessoal e influenciar comportamentos dos funcionários objetivando os fins escolares. Dois dos administradores do IEE estão alocados no Departamento de Recursos Humanos, sendo um deles o Coordenador do Departamento. Os outros nove exercem outras funções na escola, como de coordenações de ala e de setores.

Concernente à função de orientação educacional, o quadro 9 apresenta a descrição detalhada da função deste especialista. São muitas as atividades que o orientador pode realizar na escola.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: <b>ESPECIALISTA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS</b>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA DA FUNÇÃO DE ORIENTADOR EDUCACIONAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir que a escola cumpra sua função social de socialização e construção do conhecimento;</li> <li>2. Promover a articulação entre a escola, família e comunidade;</li> <li>3. Participar com a comunidade escolar, na construção do projeto político-pedagógico;</li> <li>4. Garantir o acesso e permanência do aluno na escola;</li> <li>5. Participar do diagnóstico da escola junto à comunidade escolar, identificando o contexto sócio-econômico e cultural em que o aluno vive;</li> <li>6. Participar da elaboração do planejamento curricular, garantindo que a realidade do aluno seja ponto de partida e o redirecionador permanente do currículo;</li> <li>7. Promover a participação dos pais e alunos na construção do projeto político-pedagógico da escola;</li> <li>8. Contribuir para que aconteça a articulação teórica e prática;</li> <li>9. Contribuir para que a avaliação se desloque do aluno para o processo pedagógico como um todo, visando ao planejamento;</li> <li>10. Garantir a participação dos pais e alunos no Conselho de Classe;</li> <li>11. Coordenar juntamente com o supervisor escolar o Conselho de Classe em seu planejamento, execução, avaliação e desdobramentos;</li> <li>12. Contribuir para que a organização das turmas e do horário escolar considere as condições materiais de vida dos alunos (compatibilizar trabalho-estudo);</li> <li>13. Promover a reflexão sobre as consequências sociais do processo de rotulação, discriminação e exclusão das classes trabalhadoras;</li> <li>14. Participar da elaboração do Regimento Escolar;</li> <li>15. Promover a articulação trabalho-escola;</li> <li>16. Discutir alternativas de distribuição da merenda de forma a atender as reais necessidades dos alunos;</li> <li>17. Garantir que o trabalho seja o princípio educativo da escola;</li> <li>18. Estimular e promover iniciativas de participação e democratização das relações na escola;</li> <li>19. Estimular a reflexão coletiva de valores (liberdade, justiça, honestidade, respeito, solidariedade, fraternidade, comprometimento social);</li> <li>20. Acompanhar e avaliar o estágio em orientação escolar;</li> <li>21. Buscar atualização permanente;</li> <li>22. Desenvolver o autoconceito positivo, visando à aprendizagem do aluno, bem como a construção de sua identidade pessoal e social;</li> <li>23. Influir para que todos os funcionários da escola se comprometam com o atendimento às reais necessidades dos alunos;</li> <li>24. Executar outras atividades compatíveis com a função.</li> </ol> <p>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: Conclusão de curso superior na área da educação, com registro no órgão competente ou no Ministério da Educação e Cultura – MEC.</p>

**Quadro 9:** Descrição da função de orientador educacional.

**Fonte:** Lei Complementar nº1.139/92

O IEE conta com nove (9) orientadores escolares, dos quais um (1) tem o cargo de assistente técnico pedagógico e exerce a função de orientador educacional. Além da descrição prevista na Lei Complementar nº 1.139/92, o Regimento Interno da Escola estabelece uma série de atribuições ao orientador educacional:

- a) Planejar e coordenar o trabalho de orientação educacional, integrando-o ao plano geral da escola;
  - b) Participar da ação educativa, estabelecendo o inter-relacionamento entre alunos, professores, família e serviços especializados;
  - c) Participar do processo de identificação das características básicas da clientela escolar e da identificação das causas que dificultam a aprendizagem;
  - d) Efetuar pesquisas para garantir ao aluno o atendimento preventivo, no que se refere aos aspectos psicopedagógicos;
  - e) Proporcionar atendimento ao aluno, oferecendo subsídios que promovam o seu autoconhecimento, o desenvolvimento inter pessoal, a criticidade e a capacidade de autodireção;
  - f) Coordenar a orientação vocacional do aluno, incorporando-o ao processo educativo global;
  - g) Coordenar o processo de sondagem de interesses, aptidões e habilidades do educando, visando às suas necessidades individuais no processo ensino-aprendizagem;
  - h) Promover pesquisas de mercado de trabalho, visando à informação e orientação profissionais;
  - i) Coordenar o processo de escolha de representantes de turma;
  - j) Participar da organização de programas culturais, educativos ou de lazer destinados a alunos e à comunidade escolar;
  - k) Participar do processo de acompanhamento, avaliação e recuperação de estudos de alunos;
  - l) Participar do processo de acompanhamento e avaliação do aluno estagiário; e
  - m) Promover pesquisas e estudos, emitindo pareceres e informações técnicas na área de orientação educacional.
- (IEE, 1995, p.17-18)

A função do orientador é mais voltada aquilo que é relacionado ao aluno enquanto que a do supervisor relaciona-se ao professor. Nestas duas funções, os papéis estão melhor desenhados. Deste modo, os ocupantes destes cargos sabem o que se espera de seus desempenhos.

Do mesmo modo que o orientador educacional tem sua atividade descrita no Regimento da Escola, o supervisor escolar tem sua função descrita em lei conforme mostra o quadro 10 e também no Regimento Interno da Escola. A supervisão é a função de apoio do professor e funciona como uma posição de staff na organização. Caberia ao supervisor avaliar necessidades de treinamento no que concerne à área de ensino.

**DENOMINAÇÃO DO CARGO: ESPECIALISTA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS****DESCRIÇÃO DETALHADA DA FUNÇÃO DE SUPERVISOR ESCOLAR:**

1. Garantir que a escola cumpra sua função social de socialização e construção do conhecimento;
2. Participar do diagnóstico da escola junto à comunidade escolar, identificando a situação pedagógica da escola;
3. Coordenar a construção do projeto político-pedagógico;
4. Coordenar a elaboração do planejamento curricular;
5. Acompanhar a execução do currículo;
6. Promover a avaliação permanente do currículo visando o re-planejamento;
7. Coordenar juntamente com o orientador escolar o Conselho de Classe em seu planejamento, execução, avaliação e desdobramentos;
8. Promover o aperfeiçoamento permanente dos professores, através de reuniões pedagógicas, encontros de estudo, visando a construção da competência docente;
9. Garantir a articulação vertical e horizontal dos pedagógicos;
10. Garantir a unidade teórica-prática, conteúdo-forma, meio-fim, todo-partes, técnico-político, saber-não-saber;
11. Promover a construção de estratégias pedagógicas que visam separar a rotulação, discriminação e exclusão das classes trabalhadoras;
12. Participar da elaboração do Regimento Escolar;
13. Garantir que os professores sejam escolhidos a partir de critérios pedagógicos;
14. Garantir que a escola não se desvie de sua verdadeira função;
15. Garantir que cada área do conhecimento recupere seu significado e se articule com a globalidade do conhecimento historicamente construído;
16. Garantir a articulação do ensino Pré-escolar ao 2º Grau;
17. Acompanhar e avaliar estágio em supervisão escolar;
18. Buscar atualização permanente;
19. promover a análise crítica dos textos didáticos e a elaboração de materiais didáticos mais adequados aos alunos e coerentes com as concepções do homem e da sociedade que direcionam a ação pedagógica;
20. Influir para que todos os funcionários da escola se comprometam com o atendimento às reais necessidades dos alunos;
21. Executar outras atividades compatíveis com a função.

**HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:** Conclusão de curso superior na área da educação, com registro no órgão competente ou no Ministério da Educação e Cultura – MEC.

**Quadro 10:** Descrição da função de supervisor escolar.

**Fonte:** Lei Complementar nº1.139/92

Conforme o Regimento Interno do IEE, são atribuições do supervisor escolar:

- a) Acompanhar juntamente com os chefes de departamento a adequação do currículo, programas de ensino, métodos e técnicas;
  - b) Planejar, coordenar e avaliar as atividades curriculares;
  - c) Propor alterações no currículo, adequando-o às necessidades do aluno, da escola e da sociedade;
  - d) Participar da organização e revisão de programas de ensino;
  - e) Acompanhar o desenvolvimento e a integração entre todas as unidades dos programas;
  - f) Supervisionar, pedagogicamente, as atividades docentes, auxiliando o professor no planejamento das atividades didáticas, na preparação de aulas, na experimentação de novas técnicas de ensino, na avaliação de aprendizagem, na recuperação de estudos e adaptação curricular;
  - g) Proporcionar adaptação e integração dos professores que passam a pertencer ao quadro da escola;
  - h) Realizar estudos e pesquisas de âmbito educacional;
  - i) Organizar e manter atualizado o arquivo relativo aos professores;
  - j) Acompanhar o estágio dos alunos do IEE e participar de sua avaliação.
- (IEE, 1995, p.15-17)

Nota-se que a atividade de integração referente ao estudo de gestão de pessoas, pertencente ao processo de aplicação descrito por Chiavenato (2002), é uma atribuição da supervisão escolar no que concerne ao cargo de professores. No IEE, cinco (5) pessoas exercem o papel de supervisores, dos quais, uma (1) delas tem o cargo de assistente técnico pedagógico e exerce a função de supervisão.

Outro cargo do quadro do Magistério Público Estadual é o de consultor educacional que tem suas atribuições descritas no quadro 11.

DENOMINAÇÃO DO CARGO: <b>CONSULTOR EDUCACIONAL</b>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar e supervisionar estudos sobre a organização e funcionamento do sistema educacional, bem como sobre os métodos e técnicas neles empregados, em harmonia com a legislação, diretrizes e políticas estabelecidas;</li> <li>2. Programar, orientar e revisar os temas a serem estudados para o aperfeiçoamento do sistema educacional vigente;</li> <li>3. Coordenar, orientar e supervisionar as atividades relacionadas a recrutamento e seleção de pessoal;</li> <li>4. Participar, estudar e elaborar programas de desenvolvimento de recursos humanos;</li> <li>5. Planejar e elaborar programas de desenvolvimento de recursos humanos;</li> <li>6. Planejar e elaborar diretrizes, orientações pedagógicas, documentos, planejamento, execução e avaliação das metas educacionais;</li> <li>7. Emitir parecer em assuntos de sua especialidade e/ou competência;</li> <li>8. Realizar palestras, seminários e conferências de interesse educacional;</li> <li>9. Fornecer dados estatísticos e relatórios de suas atividades;</li> <li>10. Auxiliar as autoridades de nível superior no âmbito de sua competência;</li> <li>11. Supervisionar e coordenar pesquisas de natureza técnico-pedagógica;</li> <li>12. Zelar pelo cumprimento das leis e normas de ensino, bem como pelo aperfeiçoamento e correção dos aspectos didáticos e pedagógicos;</li> <li>13. Estudar, planejar, criar e desenvolver instrumentos necessários à avaliação do sistema educacional;</li> <li>14. Planejar, coordenar, supervisionar as atividades de valorização e capacitação dos recursos humanos</li> <li>15. Programar e coordenar a elaboração do orçamento, bem como estudar, desenvolver técnicas relacionadas com planejamento;</li> <li>16. Estudar, planejar, organizar e levantar as necessidades de informatização de serviços estatísticos-educacionais;</li> <li>17. Prestar assessoria e consultoria técnica em assuntos técnicos-pedagógicos, administrativos e educacionais;</li> <li>18. Planejar, programar e coordenar atividades relacionadas com a organização de métodos racionais e simplificados de trabalho;</li> <li>19. Executar outras atividades compatíveis com a função.</li> </ol> <p>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: Conclusão de curso superior na área da educação, com registro no órgão competente ou no Ministério da Educação e Cultura – MEC.</p>

**Quadro 11:** Descrição do cargo de consultor educacional.

**Fonte:** Lei Complementar nº1.139/92

Percebe-se que há uma série de tarefas que concernem à gestão de pessoas, como aquela prevista na 3ª atribuição especificada, relacionada à atividade de recrutamento e seleção, tangente ao processo de provisão de recursos humanos. O processo de desenvolvimento de recursos humanos abordado na 4ª e na 14ª atribuição e também, de certo modo, o processo de aplicação no que tange o desenho de cargos abordado na 18ª atribuição, tendo em vista que um bom desenho

de cargos com papéis definidos faz com que a organização funcione de maneira otimizada, conforme Gil (1994). No IEE existe um (1) servidor com o cargo de consultor educacional. Neste aspecto, salienta-se que ele não exerce papel no Departamento de Recursos Humanos, não realizando as atribuições tangentes à gestão de pessoas.

O assistente técnico pedagógico exerce uma série de atribuições. Aquelas designadas em lei estão descritas no quadro 12. Entretanto, no IEE eles estão distribuídos em diversos setores. Na maioria das vezes, o assistente técnico pedagógico desempenha o papel de coordenador de apoio pedagógico, chamados de coordenadores de ala. Há, também os que estão exercendo funções na biblioteca, nos departamentos como coordenadores, entre outros locais.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE TÉCNICO PEDAGÓGICO</b>
<p><b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar de estudos e pesquisas de natureza técnica sobre administração geral e específica, sob orientação;</li> <li>2. Participar, estudar e propor aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como métodos e técnicas de trabalho;</li> <li>3. Realizar programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais, regulamentares ou recursos;</li> <li>4. Participar na elaboração de programas para o levantamento, implantação e controle das práticas de pessoal;</li> <li>5. Selecionar, classificar e arquivar documentação;</li> <li>6. Participar na execução de programas e projetos educacionais;</li> <li>7. Prestar auxílio no desenvolvimento de atividades relativas à assistência técnica aos segmentos envolvidos diretamente com o processo ensino-aprendizagem;</li> <li>8. Desenvolver outras atividades afins ao órgão e a sua área de atuação;</li> <li>9. Participar com a comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico;</li> <li>10. Auxiliar na distribuição dos recursos humanos, físicos e materiais disponíveis na escola;</li> <li>11. Participar do planejamento curricular;</li> <li>12. Auxiliar na coleta e organização de informações, dados estatísticos da escola e documentação;</li> <li>13. Contribuir para a criação, organização e funcionamento das diversas associações escolares;</li> <li>14. Comprometer-se com o atendimento às reais necessidades escolares;</li> <li>15. Participar dos conselhos de classe, reuniões pedagógicas e grupos de estudo;</li> <li>16. Contribuir para o cumprimento do calendário escolar;</li> <li>17. Participar na elaboração, execução e desenvolvimento de projetos especiais;</li> <li>18. Administrar e organizar os laboratórios existentes na escola;</li> <li>19. Auxiliar na administração e organização das bibliotecas escolares; e</li> <li>20. Executar outras atividades de acordo com as necessidades da escola.</li> </ol>
<p><b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Conclusão de curso superior em licenciatura plena na área da Educação.</p>

**Quadro 12:** Descrição do cargo de assistente técnico pedagógico.

**Fonte:** Lei Complementar nº 1.139/92

Conforme o Regimento Interno do IEE, são atribuições dos Coordenadores de Apoio Pedagógico:

- a) Auxiliar diretamente o responsável de turno de funcionamento em suas atribuições, substituindo-o em suas ausências ou impedimentos;
- b) Ter sob sua responsabilidade direta em seu turno o controle de frequência de alunos e professores, o controle da manutenção, conservação

- e higiene dos ambientes escolares, a disciplina e a ordem dos ambientes escolares;
- c) Solicitar substituição de professores nos cursos previstos na legislação, regulamentos ou normas;
- d) Encaminhar ao responsável de turno de funcionamento os alunos para justificativa de faltas.
- (IEE, 1995, p.7)

#### São atribuições dos coordenadores de setor:

- a) Zelar pela conservação do material e manutenção da ordem em seu serviço ou setor;
- b) Distribuir tarefas entre pessoal de seu serviço ou setor, quando isso não for de atribuição superior;
- c) Responder, perante a Direção, pelo cumprimento das normas de trabalho;
- d) Prestar informações à Direção para efeito de preenchimento de requisitos para promoção, licenças, etc.;
- e) Requisitar materiais necessários aos serviços;
- f) Apresentar relatório anual de suas atividades;
- g) Cumprir e fazer cumprir este Regimento;
- h) Ter sob sua guarda e responsabilidade todo material permanente do setor.
- (IEE, 1995, p.7-8)

Conforme a 20ª atribuição do assistente técnico pedagógico especificada na no quadro 12, o ocupante deste cargo pode exercer uma série de atribuições necessárias à escola, sendo, deste modo, um cargo versátil e flexível. Daí a importância de descrever as funções que são desenvolvidas, para que o servidor saiba o que a organização espera de seu desempenho. No IEE, são vinte e três (23) assistentes técnicos pedagógicos.

Com relação ao desempenho de funções diversas na escola, o Departamento de RH sequer possui um relatório com as funções ocupadas por cada servidor, tampouco sabe o que é realizado em cada função. Para Gil (1994), a descrição dos cargos possibilita atribuir responsabilidades aos funcionários da organização, gerando um comprometimento com a eficácia organizacional. Contudo, se não há uma preocupação com este aspecto da gestão de pessoas por parte do Departamento de RH da Escola, não há uma preocupação com a satisfação dos objetivos organizacionais.

Os cargos de agente de serviços gerais, artífice e técnico em atividades administrativas são cargos que pertencem ao quadro Civil do Estado e estão descritos na Lei Complementar nº 81/93.

O cargo de agente de serviços gerais é ocupado menos por servidores públicos efetivos que por funcionários contratados pela APP. Sua descrição é

bastante ampla e pode ser vista no quadro 13. Os agentes de serviços gerais atendem a todos os setores da Escola, exercem os papéis de serventes, merendeiras, manutenção. A divisão dos setores, salas de aula para limpeza é feita de maneira informal entre os agentes de serviços gerais. No IEE são cerca de cinquenta e cinco (55) funcionários alocados no setor de serviços gerais, sendo apenas um (1) funcionário efetivo. Os outros cinquenta e quatro funcionários que desempenham funções de serviços gerais são contratados pela APP e não seguem a descrição do cargo obtida na Lei.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: AGENTE DE SERVIÇOS GERAIS</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> Executa trabalhos de natureza operacional, abrangendo serviços braçais, de zeladoria e limpeza, copa, protocolo e vigilância.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber, orientar, encaminhar o público, informando sobre localização de pessoas em dependências do órgão;</li> <li>2. Montar, reparar e ajustar máquinas e ferramentas;</li> <li>3. Prestar serviços auxiliares, relacionados a artesanato;</li> <li>4. Efetuar limpeza das dependências internas e externas do órgão, bem como em elevadores, jardins, garagens e veículos;</li> <li>5. Manter em condições de funcionamento dos equipamentos de proteção contra incêndio ou quaisquer outros relativos à segurança do órgão;</li> <li>6. Executar serviços internos e externos de entrega de documentos e mensagens;</li> <li>7. Realizar serviços de costura, lavagem, secagem e passagem de roupa;</li> <li>8. Efetuar a limpeza, irrigação e adubação do solo, plantio e colheita de frutas, legumes e verduras;</li> <li>9. Confeccionar selas, rédeas, correias e outras peças similares de couro procedendo ao feito, costura e acabamento das mesmas;</li> <li>10. Cortar e trabalhar couro ou material semelhante, para obter partes a serem utilizadas na confecção de artigos diversos;</li> <li>11. Realizar serviços relacionados com cozinha e copa do órgão;</li> <li>12. Executar ronda diurna ou noturna nas dependências de edifícios e áreas adjacentes, verificando se portas, janelas, portões e outras vias de acesso estão fechadas corretamente;</li> <li>13. Verificar instalações hidráulicas elétricas e sanitárias durante o seu turno a fim de detectar possíveis irregularidades e providenciar, a tempo, as medidas recomendáveis;</li> <li>14. Controlar a movimentação de veículos, a entrada e saída de volumes, bens móveis e pessoas;</li> <li>15. Registrar sua passagem pelos postos de controle, acionando o relógio especial de ponto para comprovar a regularidade de sua ronda;</li> <li>16. Solicitar socorro às autoridades competentes, imediatamente nos casos de incêndio, enchentes, ameaças de desabamentos, vendavais, atentados contra a integridade física ou contra a vida, comunicando o fato à chefia imediata;</li> <li>17. Relatar as anormalidades verificadas no seu turno de trabalho; e</li> <li>18. Executar outras atividades compatíveis com o cargo.</li> </ol>
<b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Conclusão da 4ª série de curso de 1º Grau.

**Quadro 13:** Descrição do cargo de agente de serviços gerais.

**Fonte:** Lei Complementar nº 81/93

Nota-se que a informalidade, ou seja, o fato de que os cargos não estejam registrados e comunicados é bastante freqüente na escola e faz com que as pessoas que exercem tais papéis não assumam as responsabilidades por suas execuções e impessam outras atividades como a avaliação de desempenho, por exemplo.

Outro cargo identificado no IEE diz respeito ao artífice. São sete (7) artífices que trabalham na Escola no setor de manutenção, também chamado de oficina. Neste setor também trabalham cerca de três (3) funcionários contratados pela APP. Trata-se de um serviço de apoio ligado a todos os setores da Escola e a descrição deste cargo pode ser vista no quadro 14.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: ARTÍFICE</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> Abrange, serviços especializados de natureza profissional nas Áreas de manutenção, confecção, produção e operação de ferramentas e maquinário em geral.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b> 1. Executar serviços de mecânica em máquinas e equipamentos de diversos tipos; 2. Executar trabalho de desmontagem, reparo e ajustamento de máquinas, aparelhos e instrumentos; 3. Executar trabalho de montagem, reparo e ajustamento de ferramentas de diversos tipos, mediante instruções, desenho ou "croqui"; 4. Executar serviços de eletricidade em geral; 5. Montar e desmontar motores e transformadores de diversos tipos; 6. Executar trabalhos em aparelhos e acessórios elétricos; 7. Executar trabalhos de carpintaria e marcenaria; 8. Operar máquinas e equipamentos manuais, elétricos e eletrônicos; 9. Executar trabalhos de tornearia; 10. Executar trabalhos de soldas a oxigênio, elétricas e oxiacetileno; 11. Executar outras atividades compatíveis com o cargo.
<b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Conclusão da 4ª Série do 1º Grau e qualificação profissional ou experiência na área de atuação.
<b>EXPERIÊNCIA:</b> Prática profissional mínima de 2 anos.

**Quadro 14:** Descrição do cargo de artífice.

**Fonte:** Lei Complementar nº 81/93

Conforme o Coordenador do Departamento de RH, neste ano de 2006 ocorreu a lotação de servidores com o cargo de técnicos em atividades administrativas através de concursos público. Os mesmos foram encaminhados para setores como de recepção das Coordenações Geral e da EDA. Outros foram encaminhados para os setores de Coordenações de Alas (chamadas no Regimento Interno de Coordenações de Apoio Pedagógico) e de Departamentos, como auxiliares. O quadro 15 mostra a descrição das atribuições destinadas ao ocupante deste cargo. Conforme as atribuições das Coordenações de Ala e de Setor descritas anteriormente, percebe-se que não há um cuidado em direcionar o novo funcionário para exercer atribuições compatíveis com o seu cargo.

Ocorre o preenchimento de cargos compatíveis com o cargo de técnico em atividades administrativas por parte de funcionários contratados pela APP, fato que vai contra as imposições legais e gera uma insatisfação por parte dos ocupantes efetivos dos cargos administrativos. Neste ponto, o Departamento de RH deveria influenciar e corrigir este tipo de equívoco, fato que não acontece.

<b>DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> Organiza e executa serviços auxiliares nas áreas técnicas e administrativas.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários;</li> <li>2. Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão;</li> <li>3. Auxiliar na aquisição e, suprimento de material permanente e de consumo divulgação de editais e outras tarefas correlatas;</li> <li>4. Coordenar, controlar e executar o cadastramento dos bens de caráter permanente;</li> <li>5. Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão;</li> <li>6. Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho;</li> <li>7. Participar, mediante supervisão e orientação, de trabalhos relacionados à concorrência ou tomada de preços para aquisição de material, redigindo atos, termos de ajuste e contratos correspondentes;</li> <li>8. Executar trabalhos referentes ao registro, análise e controle de serviços contábeis;</li> <li>9. Executar trabalhos relativos a balancetes, análises e controles estatísticos;</li> <li>10. Executar serviços de cadastro geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem, e equipamento específico;</li> <li>11. Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial;</li> <li>12. Executar serviços relativos à atualização de registros funcionais, elaboração de folhas de pagamento, datilografia, cadastramento de servidores, operação de máquinas diversas e compra e controle de material;</li> <li>13. Acompanhar, em todas as fases, os processos referentes ao registro do comércio;</li> <li>14. Expedir registros, carteiras e outros documentos sob orientação superior;</li> <li>15. Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondência em geral;</li> <li>16. Secretariar autoridades de hierarquia superior, taquigrafando e redigindo expedientes relacionados às suas atividades;</li> <li>17. Integrar-se em projetos de pesquisa, levantamento de dados e diagnósticos, emprestando apoio administrativo necessário;</li> <li>18. Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades; e</li> <li>19. Executar outras atividades compatíveis com o cargo.</li> </ol>
<b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Conclusão de curso de 2º Grau.

**Quadro 15:** Descrição do cargo de técnico em atividades administrativas.

**Fonte:** Lei Complementar nº 81/93

Outros cargos têm suas atribuições descritas no Regimento Interno da Escola. São eles os cargos de diretor geral, diretor de apoio operacional, diretor de ensino, diretor de turno, secretário geral e chefe de departamento. O Regimento Interno do IEE atual não é atualizado, tendo em vista que não há mais diretor e sim coordenador. Deste modo o antigo diretor geral agora se chama coordenador geral. Já o diretor de apoio operacional consiste no cargo que se chama coordenador administrativo financeiro, e ainda o coordenador de ensino e coordenador de turno. Também há um coordenador na EDA. São cargos de confiança de livre nomeação e exoneração.

Na concepção de Gil (1994), todas as atividades desenvolvidas pela organização para o alcance de seus objetivos giram em torno dos cargos, daí a

importância de proceder-se à definição das tarefas a serem desempenhadas pelos ocupantes de seus cargos. A operacionalização da escola acontece, fundamentalmente, através do desempenho das funções escolares pelas pessoas da organização e não existe uma descrição das funções desempenhadas no IEE, contrariando a teoria, pois se não há um desenho de cargos na escola, as pessoas não saberão desenvolver os papéis para os quais foram designadas, impossibilitando a eficácia da organização. Nota-se, nesta atividade do processo de aplicação, que o aquilo que existe de desenho de cargos não é desenvolvido pelo Departamento de RH e, tampouco, sabido por ele.

A terceira atividade relacionada ao processo de aplicação é a de avaliação de desempenho. No IEE somente é avaliado o servidor em estágio probatório, conforme determinação legal. A Emenda Constitucional nº 19/98 estabelece que o servidor nomeado mediante concurso para cargo efetivo fica sujeito a um período de estágio probatório de três anos, com o objetivo de apurar os requisitos necessários à confirmação no cargo para o qual foi nomeado.

A avaliação individual e periódica de desempenho é exigida pela Lei nº 6.844/86 como requisito para a estabilidade, a fim de contribuir para a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Se o servidor não preencher os padrões de desempenho profissional exigidos durante o período do estágio probatório, no cargo para o qual foi nomeado, poderá ser exonerado.

Cada servidor é submetido a 6 (seis) avaliações no decorrer do estágio probatório, devendo ser realizadas e concluídas no prazo de 30 (trinta) dias após o término do semestre avaliado. A chefia imediata deve proceder à avaliação em presença do servidor estagiário, observando a sistemática definida pela comissão, como forma de garantir que os chefes imediatos do avaliado realizem avaliações efetivas. Trata-se de uma avaliação formal, através do método de avaliação de escala de classificação baseada em comportamento, conforme a abordagem de Schermerhorn (1999).

A avaliação é realizada por uma comissão especial de avaliação de desempenho. Esta comissão no IEE é formada pela chefia imediata e por um servidor efetivo designado pela coordenação e outro pela supervisão. A participação dos membros da comissão na avaliação pode ser parcial, desde que observado o número mínimo de 02 (dois) integrantes. No IEE, só está definida claramente a

atividade de avaliação de desempenho do professor em estágio probatório, que é de responsabilidade do setor de supervisão escolar (SUE). O Departamento de RH não participa do processo, conforme depoimento do Coordenador.

Conforme o manual de avaliação especial, são atribuições da comissão definir os procedimentos adotados na atividade de avaliação, observando o disposto na legislação em vigor, identificar os servidores em estágio probatório, por categoria funcional, matrícula, data da nomeação, exercício e lotação, comunicar, tanto às chefias como ao servidor a ser avaliado, o grau de responsabilidade do estágio probatório e suas ações decorrentes, acompanhar e fazer cumprir os prazos estabelecidos, orientar o preenchimento dos documentos corretamente e sem rasuras e apresentar os resultados da avaliação à chefia imediata.

Compete às chefias imediatas responder pela avaliação de desempenho do estágio probatório do servidor que esteja lotado em sua unidade, responder ao formulário de avaliação, reconhecendo a resposta que melhor defina o desempenho do servidor no item avaliado, ser justo e imparcial, avaliar o servidor, tendo clara a necessidade de não se influenciar por fatores externos (simpatias, antipatias, pessoas e opiniões) e oportunizar aumento de produtividade e de eficiência por parte do servidor, dando conhecimento de como o mesmo está indo e o que se espera dele e dar ciência dos resultados da avaliação ao servidor avaliado da sua unidade.

O servidor avaliado deve comparecer, em data e horário agendados previamente, em presença da comissão de avaliação e tem o direito de manifestar-se, ao final da avaliação ou até 3 (três) dias após receber a avaliação, se julgar que a mesma não condiz com o seu desempenho profissional.

Na atividade de avaliação de desempenho são verificados os requisitos indispensáveis ao ocupante cargo, conforme dispõe a Lei nº 6.844/86 que são: idoneidade moral, assiduidade, disciplina, eficiência e produtividade e dedicação às atividades educacionais. No caso do quadro civil, conforme Lei nº 6.745/85 são requisitos básicos a idoneidade moral, a assiduidade e pontualidade, a disciplina e a eficiência. O formulário de avaliação de desempenho do funcionário do quadro civil pode ser visto no anexo A deste trabalho.

Conforme depoimento do Coordenador de RH, já foi realizada uma tentativa de avaliação de desempenho para efeitos de promoção, na qual o desempenho era avaliado pelo chefe, mas não foi levada para diante por causar

“muitos problemas”, como reclamações por parte dos avaliados. Ainda, segundo o Coordenador, não se trata de uma atribuição do Departamento de RH do IEE e tem sido realizada pelo setor de supervisão escolar, mas somente no que concerne ao cargo de professor.

Na visão de Chiavenato (2002), é importante que o momento de feedback seja claro e objetivo, com informações relevantes e significativas. A participação do departamento de RH nesta atividade é de fundamental importância no que concerne ao estabelecimento de políticas de avaliação e suporte a sua realização. Outro aspecto divergente à teoria é o fato de que a avaliação acontece uma única vez na organização e somente dos cargos efetivos. Deste modo, não há uma perspectiva de melhoria por parte do funcionário que sequer sabe como seu trabalho está sendo visto pela organização.

#### **4.3.3 O processo de manutenção**

O servidor entra na organização de diversas maneiras, depois é aplicado na realidade organizacional, mas precisa permanecer nela para que todos os esforços dispendidos nos processos de provisão e aplicação não sejam desperdiçados. O processo de manutenção, apresentado por Chiavenato (2002) é utilizado para que seja possível manter as pessoas trabalhando na organização.

Dutra (2002) expõe a idéia de recompensas, que podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, etc.

As atividades tangentes ao processo de manutenção referem-se à compensação, aos benefícios, à higiene e segurança no trabalho e às relações trabalhistas.

Na atividade de remuneração e compensação dos funcionários não há interferência do Departamento de RH. A compensação dá-se de maneira financeira direta, através dos salários mensais, e financeira indireta, através de férias, adicionais de tempo de serviço e a licença prêmio. O adicional por tempo de serviço e a licença prêmio são compensações destinadas somente aos servidores efetivos que a cada três anos recebem um adicional de 3% do salário bruto. A licença prêmio

consiste em três meses sem trabalhar remunerados a que o funcionário tem direito a cada cinco anos de trabalho efetivo.

A política salarial dos servidores do IEE segue a legislação vigente. Assim, cada cargo público terá remuneração própria estabelecida em lei. O quadro do Magistério Público Estadual tem sua tabela de vencimento estabelecida pela Lei Complementar nº 1.139/92. Outra tarefa consiste na pesquisa salarial que identifica a situação do mercado em relação aos salários dos funcionários da organização. Neste sentido, o Departamento de RH não realiza qualquer tipo de pesquisa salarial, tampouco sugerindo políticas salariais. Chiavenato (2002) aborda a possibilidade de compensação não financeira que abrange aspectos abstratos como orgulho, auto-estima, reconhecimento, os quais poderiam ser trabalhados pelo Departamento de RH buscando uma maior satisfação por parte dos servidores, visto que a legislação amarra o processo de compensação à responsabilidade e decisão do Estado.

Outra atividade da manutenção de RH diz respeito à distribuição dos benefícios oferecidos aos servidores, que são o plano de saúde, o transporte, a aposentadoria e pensão e o auxílio alimentação.

O plano de saúde é um benefício espontâneo não monetário e assistencial que visa disponibilizar ao funcionário público estadual acesso à rede de atendimento médico. O servidor contribui mensalmente com um percentual fixado em 4,5% da remuneração bruta e participa, ainda, com 30% do valor do procedimento utilizado, não ultrapassando o valor de até R\$120,00 de participação que é descontado na folha de pagamento do servidor.

O transporte é um benefício legal, monetário e assistencial que onera o servidor em uma participação de até 6% de sua remuneração bruta. A aposentadoria e a pensão são também benefícios legais, monetários e assistenciais do sistema previdenciário do Estado, para os quais o servidor contribui mensalmente com 11% da sua remuneração bruta descontada em folha de pagamento.

O auxílio alimentação é um benefício espontâneo, monetário e assistencial recebido pelo funcionário através de dinheiro proporcional ao número de dias úteis no mês, juntamente ao pagamento mensal.

Dutra (2002) aborda o fato de que os benefícios podem ser entendidos também como as facilidades proporcionadas ao funcionário de modo que a organização possibilite menos dispêndio para a satisfação de alguma necessidade. Para explicar melhor, pode ser dado o exemplo de lazer, para o qual a organização

proporcione ambientes de lazer ao funcionário sem que ele tenha que pagar para tê-lo. Neste sentido, o Departamento também não realiza qualquer esforço, mesmo havendo muitas possibilidades, como espaço físico e alternativas que não onerariam o Estado e proporcionariam maior motivação por parte dos funcionários.

Outra atividade relacionada à manutenção refere-se às ações de higiene e segurança. Conforme relatos do Coordenador do Departamento de RH não há qualquer tipo de ação por parte da escola com esta unidade de análise. Nem mesmo a legislação que estabelece a constituição de CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – é cumprida pela Escola. Existem extintores de incêndio espalhados pela Escola, cuja manutenção fica a cargo da Coordenação Administrativa. Não há um mapeamento de riscos relacionados ao trabalho, bem como qualquer ação de prevenção de acidentes trabalhistas ou doenças ocupacionais.

O Coordenador de RH diz que não há qualquer interferência do Departamento nas atividades de higiene e segurança no trabalho e nas relações sindicais, terceira atividade relacionada ao processo de manutenção de recursos humanos. As possíveis ações tangentes ao relacionamento trabalhista são realizadas pela Coordenação Geral, Administrativa ou de Ensino, segundo o Coordenador de RH do IEE.

Relacionado às relações trabalhistas, neste último semestre aconteceu uma greve com duração de trinta e dois dias. A Escola paralisou quase totalmente durante este período, poucas turmas tiveram aulas regulares, apenas os setores administrativos funcionaram em sua totalidade. Os professores que aderiram totalmente à greve foram 30% do quadro de professores da escola, conforme relato do Coordenador de RH e mesmo com 70% dos professores fora da greve, não havia aulas. O fato de que existem vários professores para uma turma de alunos fez com que um professor em greve inviabilizasse aulas integrais, fazendo com que os alunos não se sentissem motivados a dirigirem-se à escola. A Coordenadora Geral declarou através de uma Circular que não encaminharia as faltas dos professores à Secretaria de Administração do Estado, de modo que os grevistas não seriam descontados. Posteriormente, após pressão por parte da Secretaria da Educação, as faltas foram encaminhadas e os salários descontados. Como ações dos funcionários, houve piquetes e manifestações chamando pela participação de toda a comunidade escolar na luta pela causa do quadro do magistério público estadual.

O Departamento de Recursos Humanos do IEE não se manifestou em qualquer momento da greve na busca por uma solução do conflito ou pela satisfação dos interesses organizacionais ou da classe dos professores. No processo de manutenção, a participação do Departamento de RH dá-se na operacionalização da distribuição de vale transporte e na geração de informação necessária para a remuneração mensal dos servidores.

#### **4.3.4 O processo de desenvolvimento**

O Instituto Estadual de Educação é uma organização que oferece um serviço à sociedade que consiste no exercício do ensino. O principal recurso utilizado para operacionalizar este serviço é o humano. Dutra (2002) diz que as pessoas precisam ser preparadas para atuar em contextos cada vez mais complexos e exigentes e o desenvolvimento está associado a esta complexidade. Deste modo, o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. O desenvolvimento das pessoas possibilita o desenvolvimento organizacional e o alcance de um diferencial competitivo.

O processo de desenvolvimento está dividido nas atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e da organização. O treinamento, segundo Gil (1994) é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. No IEE, as pessoas que entram na organização, na maioria das vezes, foram aprovadas em um concurso público e já conhecem o necessário para a realização das suas funções. Conforme o Coordenador de RH, o treinamento ocorre na entrada do indivíduo na organização através da instrução oferecida pelo superior direto, que pode ser chamado de treinamento tutorial na concepção de Stoner e Freeman (1999).

Não são realizadas atividades de identificação de necessidades de treinamento, tampouco o Departamento de RH participa de qualquer tipo de atividade relacionada ao treinamento, como reuniões do Planejamento Político Pedagógico que acontecem anualmente antes do início do ano letivo. Nestas reuniões são expostas as funções de cada setor da Escola e seus objetivos, para as quais todos os professores e funcionários são convidados, mas nem todos participam. Trata-se de uma situação que se relaciona ao treinamento por tratar de

assuntos desconhecidos por professores e funcionários novos, como a divisão da Escola em setores e a descrição de alguns tipos de procedimentos, como a avaliação do aluno e os deveres e direitos do aluno e dos professores.

O desenvolvimento das pessoas da organização é uma estrada em constante construção. Dutra (2002) faz esta metáfora ao considerar que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados que modificam o curso de vida das pessoas.

No IEE, os membros do magistério público estadual têm um plano de carreira determinado pela Lei nº 1.139/92 que estabelece progresso funcional nas formas horizontal e vertical. Deste modo, o membro do magistério faz jus a cada três anos por um avanço na forma horizontal de uma referência e outra pelo alcance de desempenho satisfatório. Na forma vertical, o membro do magistério terá direito a subir um nível quando estiver na última referência horizontal que corresponde à letra G ou quando comprovar nova habilitação.

O plano de carreira é a única alternativa de desenvolvimento e ao mesmo tempo de limitação, pois só há um aumento salarial e não muito significativo. O Coordenador de RH não identifica qualquer possibilidade de participação no sentido de desenvolvimento de pessoas por parte do Departamento de RH e segundo ele, poderia ser uma preocupação da Coordenação Administrativa. Chiavenato (2002) atribui o desenvolvimento de recursos humanos ao gestor de pessoas, portanto, a realidade encontrada no IEE contraria esta atribuição.

Se não há uma preocupação por parte do Departamento de RH pelo desenvolvimento das pessoas, tampouco pelo desenvolvimento organizacional do IEE. Ao ser questionado sobre o objetivo do Instituto Estadual de Educação como organização, o Coordenador limitou-se a responder que o objetivo estava escrito no Regimento Interno da Escola, do qual, o Departamento tem uma cópia desatualizada, correspondente ao ano de 1995, enquanto há uma última versão do ano de 2001.

#### **4.3.5 O processo de monitoração**

O processo de monitoração está diretamente relacionado com o controle organizacional, nele estão contempladas as atividades de sistemas de informações e auditoria. Cabe a estas atividades o controle das atividades do setor de recursos

humanos. A utilização de sistemas de informações tende a dinamizar a execução das atividades e aumentar os níveis de eficiência do setor.

Segundo o Coordenador de RH, os dados coletados acerca dos servidores da escola são todos arquivados de maneira manual e arquivados no assentamento individual do funcionário. Significa que cada servidor tem uma pasta onde estão contidas todas as informações que lhe são referentes. Este fato caracteriza uma fragilidade do Setor, pois há muito tempo existe o processamento eletrônico dos dados gerando informações rápidas e necessárias à qualquer organização acerca de seus funcionários.

Existe a utilização de dois sistemas de informações, um referente ao controle de freqüência dos servidores, exceto dos professores, que se dá de maneira manual, maximizando a possibilidade de erros e distorções da realidade. E outro sistema de informações necessárias ao processamento por parte da Secretaria de Administração do Estado chamado Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC) que processa as informações funcionais financeiras relacionadas aos procedimentos de liberação de pagamentos, descontos, licenças-prêmio e para tratamento de saúde individual ou familiar, triênio, aposentadoria e contratação. O departamento de RH tem a função de alimentar o sistema CIASC, utilizado desde o ano de 1992.

Com relação à auditoria das atividades de RH, o Coordenador coloca que há um acompanhamento constante da Secretaria Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia. Não são observados indicadores como os de assiduidade, rotatividade e absenteísmo. Com relação à rotatividade, o Coordenador de RH comentou que há uma grande rotatividade de professores, basta observar a quantidade de professores contratados em caráter temporário, o que significa muitas vezes que o professor vinculado à determinada turma/disciplina está em licença por mais de quinze dias, implicando na contratação de caráter temporário.

O relatório de situação dos servidores lotados no Instituto mostra que cerca de 7% dos servidores efetivos estão gozando licença prêmio, outros 8% estão em licença para tratamento de saúde. São cerca de 15% do quadro de efetivos fora de atividade momentânea por, pelo menos, 30 dias, prazo em que é registrada a menor licença observada. Não há este tipo de informação com relação aos funcionários contratados pela APP. Também não há um levantamento das razões de

afastamentos, se elas se dão por motivos internos ou externos à atividade profissional.

Até mesmo a utilização de softwares conhecidos, como o Excel e o Access poderiam possibilitar uma geração de informações acerca dos professores e funcionários que gerasse subsídio para a tomada de decisões que envolvessem alocação de recursos humanos, necessidades de pessoal, perfil sócio-econômico dos servidores através de diversas estatísticas. O controle possibilita identificar práticas incorretas e corrigi-las.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir pessoas é uma tarefa complexa que envolve o conhecimento e a *satisfação dos objetivos e expectativas pessoais e organizacionais*. Realizar os processos concernentes à gestão de pessoas não é uma realidade presente em todo e qualquer tipo de organização. Conhecer a organização e seu funcionamento é necessário ao gestor, assim como ir a fundo em sua área de atuação, buscando o aperfeiçoamento e a realização dos processos convenientes.

Esta pesquisa abordou a Gestão de Pessoas no Instituto Estadual de Educação, com o intuito de identificar e descrever a utilização ou não dos processos relacionados a este sistema. O IEE possui um Departamento de Recursos Humanos próprio que tem autonomia limitada pela legislação vigente e pode atuar e realizar processos que visem à melhoria da organização.

Constatou-se que o Departamento de Recursos Humanos do IEE realiza muito pouco dos processos de gestão de pessoas. Na maioria das vezes, o Departamento executa funções extremamente burocráticas, pois funciona como alimentador do sistema de informações da Secretaria de Administração do Estado, não realizando qualquer tipo de processo relacionado à provisão e ao desenvolvimento de recursos humanos. Os processos de aplicação, manutenção e monitoração de recursos humanos têm algumas atividades desenvolvidas pelo Departamento, pois tem essas atividades fundamentadas na legislação vigente.

### 5.1 Sobre os processos de gestão de pessoas

A divisão do sistema de gestão de pessoas em processos possibilitou uma ótica focada nas características relevantes de cada processo, fazendo com que fossem verificados um a um e assim puderam ser *visualizados ou não na realidade* do Instituto Estadual de Educação.

O processo de provisão de recursos humanos não é realizado pelo departamento de recursos humanos da escola, de modo que não há um cuidado por parte da organização em estar preparada para as mudanças que venham a ocorrer no quadro de pessoas. Pode haver a vacância ou a necessidade temporária de uma determinada função exercida na escola e não haver ninguém preparado para exercê-la. O risco está no fato de que muitas vezes não há tempo para capacitar uma pessoa e a escola compromete suas atividades regulares.

Além do planejamento de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção não são realizadas pelo departamento nem quando isto é possível, no caso de contratações através da APP. Neste caso, o departamento de RH poderia estar desenvolvendo uma atividade programada de recrutamento e seleção buscando preencher da melhor maneira a vaga oferecida. Ainda na atividade de recrutamento, o departamento poderia divulgar estas vagas e buscar fontes de recrutamento nas Universidades locais, como a UFSC e a UDESC através de contatos com os profissionais formados ou indicados por estas instituições.

O segundo processo de gestão de pessoas, a aplicação de recursos humanos, tem uma pequena interferência por parte do departamento de recursos humanos. No processo de orientação do novo funcionário, o departamento é responsável pela recepção do servidor, recebimento dos documentos necessários ao assentamento individual e pelo encaminhamento ao setor no qual o funcionário irá atuar.

Existe uma série de informações acerca dos cargos ocupados pelos servidores na escola, que estão estabelecidas em leis específicas. O departamento de RH não tem autonomia para alterar a descrição sumária dos cargos, mas pode auxiliar na elaboração ou descrição das atividades e funções desempenhadas na escola pelos diversos funcionários, o que não acontece. Algumas das atividades desenvolvidas na escola por setores específicos estão descritas no regimento interno, mas não estão caracterizados aspectos como requisitos mentais e físicos do ocupante do cargo, assim como a posição do cargo no organograma e o conteúdo do cargo (tarefas ou atribuições) e outros aspectos mais relacionados às especificidades de cada atividade desenvolvida. O fato é que o departamento de RH não realiza e nem sequer toma conhecimento da descrição dos cargos.

A avaliação de desempenho não tem qualquer interferência do departamento de RH e só ocorre por uma imposição legal e enquanto o servidor estiver em estágio probatório. Inclusive, é realizada pelo serviço de supervisão escolar, independentemente se professor ou assistente técnico pedagógico. Deste modo, o quadro civil não tem responsável pela execução da avaliação de desempenho que tem questionário elaborado e aprovado legalmente. O departamento de RH deveria estar coordenando estas atividades, mesmo que não seja o executor, deve estar atento para que os prazos sejam cumpridos e a avaliação seja realizada efetivamente dentro das especificações necessárias.

A manutenção de recursos humanos é um processo no qual há uma interferência do departamento de RH do IEE. Embora não haja interferência na política salarial que deve seguir aquela especificada em lei, o departamento insere os dados necessários ao pagamento dos salários mensais. Executa a coordenação da compra e entrega do benefício de transporte. Entretanto, poderia haver por parte do departamento uma preocupação com as possibilidades de novos benefícios aos servidores, como acesso ao lazer e a cultura, por exemplo.

As atividades de higiene e segurança também não tem interferência do departamento de RH, que deveria atuar na constituição de uma CIPA, na identificação de causas de afastamentos do trabalho por doenças ocupacionais, buscando minimizar estas causas procurando o objetivo de ter funcionários saudáveis e seguros. Na atividade de relações trabalhistas, o departamento poderia estar desempenhando uma tarefa de gerar informações e buscar a convergência dos objetivos pessoais e organizacionais, pois não realiza nada neste sentido.

Outro processo não desempenhado pelo departamento de RH é o desenvolvimento de recursos humanos. Acontece o treinamento inicial dado pelo superior direto. Não ocorre a identificação de necessidades de treinamento. O desenvolvimento das pessoas dá-se apenas pelo plano de carreira que prevê poucas variações. O departamento de RH deveria identificar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e estabelecer comunicações, entretanto, não há uma estruturação de cargos e competências. A hierarquia dá-se de modo político, com indicações que não consideram o aspecto da competência. Deste modo, o desenvolvimento organizacional fica comprometido.

O último processo trata da monitoração de recursos humanos, que é realizada de maneira manual quando se trata de dados acerca dos funcionários. O departamento de RH não realiza o controle de pessoal através da geração de informações como indicadores de assiduidade, pontualidade, rotatividade, entre outros. Há um controle no qual são inseridos dados de frequência no sistema CIASC da Secretaria de Administração do Estado que gera a folha de pagamento e o efetua. Neste aspecto é identificado um problema que deve ser solucionado pelo departamento de RH, o alto absenteísmo e a alta rotatividade.

## 5.2 Recomendações

Para que a escola, e especificamente, o Departamento de Recursos Humanos do IEE realizem efetivamente uma gestão de pessoas é recomendável que o departamento desenvolva pesquisas e projetos de ação voltados à gestão.

Através da identificação de problemas relacionados à rotatividade e ao absenteísmo, o Departamento poderia identificar as causas desses problemas buscando alternativas de solução, como pesquisas de clima organizacional e de satisfação dos funcionários. Outro aspecto levantado diz respeito ao fato de que nem todos os funcionários exercem suas funções nos cargos em que estão lotados e muitas funções não estão definidas ou descritas. O departamento de RH poderia realizar um desenho de todas as funções exercidas na organização buscando a melhor visualização de funcionamento da escola como um todo.

O desenho de cargos subsidia outras atividades de gestão de pessoas, como a orientação, o treinamento, a avaliação de desempenho, entre outros que são necessários à organização. Outra recomendação seria a criação de um programa de integração que possibilite o conhecimento da escola como um todo e por todos. Relacionado ao processo de monitoração, os dados disponíveis deveriam ser trabalhados de modo a gerar informações necessárias à gestão da escola.

Contudo, a principal recomendação seria traçar um plano de gestão de pessoas para o Instituto Estadual de Educação. Este plano deve ser totalmente desenvolvido e acompanhado pelo Departamento de Recursos Humanos do IEE para justificar a sua existência, partindo do pressuposto de que há autonomia para a melhoria constante do principal recurso da escola, o recurso humano e, conseqüentemente, maior eficácia da organização.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- IEE. **Regimento Interno**. Florianópolis: [s.n.], 1995.
- \_\_\_\_\_. **Relatório da situação da unidade escolar**. Florianópolis: [s.n.], 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de pagamento: mês de julho**. Florianópolis: [s.n.], 2006b.
- GRILLO, Antônio Nicolló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: [s.n.], 2001.
- LUCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. ed. 21, Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. Campinas: Papirus, 1995.
- RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- SCHERMERHORN, John R. Junior. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- STONER, James A. F. Stoner; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE RH DO IEE:

#### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO IEE**

1. Quando foi criado o departamento de RH no IEE?
2. Quantos funcionários existem atualmente no departamento de RH?
3. O departamento possui um objetivo/missão definido? Qual é?
4. Quais as atividades realizadas pelo departamento?
5. Qual a relação de subordinação entre os funcionários do departamento?
6. O departamento de RH é subordinado a outro setor do IEE, ou à Secretaria de Educação ou ele é autônomo?
7. Quantos funcionários existem no IEE?

#### **PROCESSO DE PROVISÃO**

##### **❖ Pesquisa de mercado de RH**

8. O departamento de RH realiza um planejamento de recursos humanos no sentido de estimar as necessidades de pessoal para momentos futuros da organização?
9. Quando ocorre a vacância de cargos que podem ser preenchidos por pessoal interno, existe algum relatório de funcionários aptos a preencher a vaga?
10. Existe um modelo de planejamento de pessoal?

##### **❖ Recrutamento de pessoal**

11. O departamento de RH desenvolve o recrutamento de algum cargo dentro da organização?
12. Quais técnicas de recrutamento são utilizadas? (arquivos de candidatos; contatos com sindicatos; universidades; apresentação do candidato por funcionários; contatos com outras empresas; anúncios em jornais ou revistas; agências de recrutamento; internet; outras)
13. Como é feito o recrutamento? Quem realiza?

##### **❖ Seleção de pessoas**

14. Como é feita a definição do perfil dos cargos?
15. Qual(is) a(s) técnica(s) de seleção empregada para os diferentes cargos dentro da organização? (entrevista de seleção; provas de conhecimento; testes psicométricos; testes de personalidade; técnicas de simulação; outros)

## PROCESSO DE APLICAÇÃO

### ❖ *Integração de pessoas*

16. Como acontece a orientação do novo funcionário na organização?
17. Quais as informações que são transmitidas aos novos funcionários? Existe algum programa de integração?

### ❖ *Desenho de cargos*

18. Quem é o responsável pelo desenho de cargos na organização?
19. O departamento de RH participa deste processo?
20. Os cargos do IEE estão descritos e analisados?

### ❖ *Avaliação do desempenho*

21. Existe avaliação de desempenho no IEE? Como ele acontece? Quem realiza a avaliação?
22. Qual é o método empregado? (escalas gráficas; narrativas técnicas; escala de classificação por comportamento; técnica do incidente crítico; comparações multi pessoais; escolha forçada; pesquisa de campo)

## PROCESSO DE MANUTENÇÃO

### ❖ *Remuneração e compensação*

23. Como o departamento de RH interfere na política salarial da organização? Existe uma estrutura de cargos e salários desenhada na organização?
24. Quais os benefícios sociais oferecidos aos funcionários do IEE? Eles são legais ou espontâneos; monetários ou não monetários; assistenciais, recreativos ou supletivos?

### ❖ *Higiene e segurança no trabalho*

25. Existe algum programa de segurança e de saúde no IEE? O departamento de RH atua neste programa?
26. Qual a preocupação com o ambiente de trabalho e a prevenção de doenças ocupacionais?
27. Quais as ações do departamento de RH com relação à prevenção de roubos e incêndios?

### ❖ *Relações trabalhistas*

28. Como se dão as relações trabalhistas no IEE? Qual o papel do departamento de RH neste processo?
29. As reivindicações dos funcionários são atendidas normalmente pela organização? O departamento de RH interfere nestas negociações?

30. Quais as ações que são tomadas para pressionar os empregados a aceitarem as condições de trabalho existentes?

## **PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO**

### **❖ *Treinamento***

31. Como é realizada a identificação da necessidade de treinamento?
32. O departamento de RH participa da organização do sub processo de treinamento?
33. Como ocorre o treinamento na organização?

### **❖ *Desenvolvimento de pessoal e organizacional***

34. Qual(is) a(s) ação(ões) do departamento de RH do IEE são realizadas visando o desenvolvimento das pessoas?
35. O IEE oferece ou incentiva cursos de capacitação, formação profissional ou aperfeiçoamento? O departamento de RH interfere nesta atividade?
36. Qual a preocupação do departamento com o desenvolvimento organizacional? Como o departamento participa neste processo?
37. O departamento identifica os objetivos organizacionais e individuais e se preocupa com a congruência entre eles?

## **PROCESSO DE MONITORAÇÃO**

### **❖ *Banco de dados / Sistemas de Informações***

38. Os dados coletados pelo departamento de RH são arquivados de maneira manual ou digital?
39. O departamento de RH utiliza sistemas de informações? Quais e para que processos?

### **❖ *Auditoria***

40. Como acontece o controle dos resultados relacionados ao departamento de RH do IEE? A auditoria é realizada por um consultor externo ou por uma equipe da organização?
41. Quais os indicadores verificados no departamento de RH?

## ANEXO A



ESTADO DE SANTA CATARINA

AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO  
 FUNCIONAL NO ESTÁGIO  
 PROBATÓRIO  
 (SERVIDOR DO QUADRO CIVIL)

CÓDIGO	ÓRGÃO	MUNICÍPIO	LOTAÇÃO (SIGLA)
--------	-------	-----------	-----------------

**SERVIDOR**

MATRÍCULA	VÍNCULO	NOME
DATA POSSE	CARGO	
/ /		

**AVALIADOR**

NOME	MATRÍCULA	VÍNCULO
	-	

**AVALIAÇÃO**

SEMESTRE	PERÍODO
	/ / A / /

**1 IDONEIDADE MORAL****1.1 ÉTICA PROFISSIONAL****1.1.1 Guarda sigilo quanto às informações da Instituição.**

Avalie o comportamento do servidor quanto às informações confidenciais do seu trabalho, que lhe foram repassadas ou que teve acesso:

1. [ ] o servidor geralmente guarda sigilo sobre as informações de seu trabalho;
2. [ ] o servidor mantém sempre em sigilo as informações do seu trabalho;
3. [ ] o servidor já vazou informações confidenciais, não merecendo, portanto, confiança quanto a essa questão;
4. [ ] pela forma como o servidor age não é conveniente repassar-lhe informações sigilosas.

**1.1.2 Observância da hierarquia.**

Avalie o grau em que o servidor observa e cumpre a hierarquia funcional:

1. [ ] o servidor raramente observa e cumpre a hierarquia funcional;
2. [ ] o servidor sempre observa a hierarquia;
3. [ ] o servidor não observa, nem cumpre seu posicionamento hierárquico e seus limites de atribuições;
4. [ ] o servidor observa a hierarquia funcional, porém em algumas ocasiões atropela a delegação de competência a ele atribuída.

**1.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL****1.2.1 Clima/ambiente de trabalho.**

Avalie a forma como o servidor age com relação ao clima de trabalho, levando em consideração os valores e sentimentos individuais e coletivos:

1. [ ] o servidor age mantendo um bom clima de trabalho e considera os valores e sentimentos individuais e coletivos;
2. [ ] o servidor é problemático, não se envolve com os demais do grupo tratando a todos com desprezo e arrogância;
3. [ ] o servidor mantém uma certa distância de seus colegas, mas respeita os valores e sentimentos individuais e coletivos;
4. [ ] o servidor mantém sempre um bom clima de trabalho e age procurando elevar o moral de seus colegas e demais servidores;
5. [ ] o servidor pouco se integra à equipe de trabalho, e nem sempre os trata com respeito e dignidade.

### 1.2.2 Relacionamento com o público.

Avalie a maneira como o servidor trata o público interno e externo:

1. [ ] o servidor demonstra educação porém, às vezes, tem um temperamento explosivo;
2. [ ] o servidor demonstra ser uma pessoa educada e paciente, chegando muitas vezes a surpreender forma positiva com que trata as pessoas;
3. [ ] o servidor tem temperamento explosivo, demonstrando ser impaciente;
4. [ ] o servidor trata a todos com educação, demonstrando moderação com as pessoas.

### 1.3 ZELO POR EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

#### 1.3.1 Materiais de trabalho.

Avalie o grau de interesse e de preocupação com a guarda e economia do material de trabalho por parte do servidor:

1. [ ] o servidor não é zeloso nem econômico com seus materiais, incorrendo no desvio dos mesmos;
2. [ ] o servidor tem um grande senso de responsabilidade, mostrando-se zeloso e econômico com os materiais de trabalho;
3. [ ] o servidor é econômico e otimiza os seus insumos (materiais de trabalho), porém pouco zela por sua conservação;
4. [ ] o servidor é responsável com o zelo de seus materiais e prima pela economia dos mesmos.

#### 1.3.2 Patrimônio público.

Avalie em que nível o servidor observa a conservação do patrimônio público:

1. [ ] o servidor utiliza o patrimônio público sem no entanto se importar com sua conservação;
2. [ ] o servidor não demonstra respeito para com os bens públicos, utilizando-os de forma inadequada, provocando danos aos mesmos;
3. [ ] o servidor utiliza o bem público de maneira adequada;
4. [ ] o servidor demonstra interesse com o patrimônio público, utilizando-o de forma adequada, preocupando-se com sua manutenção e conservação.

### 1.4 CONDUTA PROFISSIONAL

#### 1.4.1 Receptividade a críticas.

Avalie o nível de receptividade do servidor a críticas:

1. [ ] o servidor é receptivo a críticas, discute-as, analisa-as e adota aquelas que proporcionam melhoria à Instituição e ao seu local de trabalho;
2. [ ] o servidor ouve as críticas, porém não as utiliza para progredir profissionalmente;
3. [ ] o servidor não gosta de ser criticado e revolta-se quando isso ocorre;
4. [ ] o servidor mostra-se indiferente às críticas;
5. [ ] o servidor, quando recebe críticas, analisa-as e adota aquelas que julga convenientes.

#### 1.4.2 Superação de dificuldades.

Avalie o grau em que o servidor supera as suas dificuldades profissionais:

1. [ ] sempre;
2. [ ] raramente;
3. [ ] nunca;
4. [ ] na maioria das vezes.

## 2 GRUPO ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

### 2.1 PRESENÇA AO TRABALHO

#### 2.1.1 Freqüência no local de trabalho.

Avalie o grau de freqüência com que o servidor se faz presente ao local de trabalho:

1. [ ] falta com muita freqüência ao trabalho, apresentando justificativa;
2. [ ] falta com muita freqüência ao trabalho, sem apresentar justificativa;
3. [ ] raramente falta ao trabalho e quando falta não apresenta justificativa;
4. [ ] raramente falta ao trabalho e quando falta apresenta justificativa;
5. [ ] não falta ao trabalho.

### 2.1.2 Permanência no local de trabalho:

Avalie o grau de permanência do servidor em seu local de trabalho:

1. [ ] ausenta-se com frequência do local de trabalho, sem apresentar justificativa;
2. [ ] ausenta-se com frequência do local de trabalho, apresentando justificativa;
3. [ ] raramente ausenta-se do local de trabalho e quando ausenta-se apresenta justificativa;
4. [ ] raramente ausenta-se do local de trabalho e quando ausenta-se não apresenta justificativa;
5. [ ] não se ausenta do local de trabalho.

## 2.2 PONTUALIDADE

### 2.2.1 Observância de horário e comparecimentos.

Avalie a capacidade de cumprir horários ou compromissos rotineiros do seu trabalho:

1. [ ] chega atrasado ao trabalho ou a compromissos com alguma frequência;
2. [ ] quase sempre chega atrasado ao trabalho ou compromissos;
3. [ ] raramente se atrasa na chegada ao trabalho ou a algum compromisso;
4. [ ] eventualmente se atrasa na chegada ao trabalho ou a algum compromisso;
5. [ ] não se atrasa.

## 3 GRUPO DISCIPLINA

### 3.1 COMPROMETIMENTO

#### 3.1.1 Zelo e dedicação as suas atribuições.

Avalie em que nível o servidor exerce com zelo e dedicação as suas atribuições:

1. [ ] sempre;
2. [ ] raramente;
3. [ ] nunca;
4. [ ] na maioria das vezes.

#### 3.1.2 Responsabilidade com o trabalho.

Avalie o grau em que o servidor atende os prazos previstos e o nível de supervisão necessário:

1. [ ] é impossível depender de seus serviços, necessitando de constante vigilância;
2. [ ] necessita ser alertado quanto ao cumprimento de suas tarefas;
3. [ ] realiza todas as suas tarefas, cumprindo sempre os prazos determinados, dispensando supervisão;
4. [ ] merece confiança e raramente necessita de supervisão.

## 4 GRUPO EFICIÊNCIA

### 4.1 QUALIDADE DO TRABALHO

#### 4.1.1 Apresentação do trabalho realizado.

Avalie a exatidão, apresentação, ordem e o cuidado com que o trabalho é realizado:

1. [ ] o trabalho é bem feito e organizado, demonstrando um cuidado excepcional;
2. [ ] comete muitos erros e o trabalho denota falta de cuidado;
3. [ ] geralmente satisfaz;
4. [ ] o trabalho é bem feito.

#### 4.1.2 Informações e orientações.

Avalie o nível em que o servidor presta informações no que diz respeito as suas atribuições:

1. [ ] o servidor não é seguro nas informações e ou orientações que presta;
2. [ ] o servidor presta informações e ou orientações com clareza, segurança e objetividade;
3. [ ] o servidor nem sempre presta informações e ou orientações com clareza e objetividade necessária;
4. [ ] o servidor, quando solicitado, demonstra desconhecer suas atribuições;
5. [ ] o servidor quando não tem certeza das informações, procura-as para orientar com clareza

## 4.1.3 Quanto às metas de produtividade ou atividades determinadas:

1. [ ] atinge as metas e executa as atividades determinadas;
2. [ ] poucas vezes atinge as metas e executa as atividades determinadas;
3. [ ] na maioria das vezes atinge as metas e executa as atividades determinadas;
4. [ ] não atinge as metas e não executa as atividades determinadas;
5. [ ] supera as expectativas.

## 4.2 DOMÍNIO DO TRABALHO/ÁREA DE CONHECIMENTO

## 4.2.1 Conhecimento na área.

Avalie o grau de conhecimento e domínio do trabalho realizado:

1. [ ] familiarizado com o serviço, satisfazendo as exigências do cargo;
2. [ ] possui algum conhecimento do trabalho, mas precisa melhorar;
3. [ ] conhecimento insuficiente e ou ultrapassado;
4. [ ] conhece bem e desempenha todas as fases e operações pertinentes ao seu serviço.

## 4.2.2 Capacidade de decidir e inovar.

Avalie a capacidade que o servidor possui para decidir e inovar diante de novas situações:

1. [ ] não apresenta idéias e nem procura tomar a frente diante de novas situações;
2. [ ] demonstra potencial para inovar e decidir, pondo em prática ocasionalmente;
3. [ ] demonstra potencial para inovar e decidir mas não pratica;
4. [ ] normalmente está a frente de novas situações, tomando decisões e resolvendo problemas.

## 4.3 APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

## 4.3.1 Aprimoramento/aperfeiçoamento e atualização.

Avalie o grau em que o servidor aprimora e ou atualiza seus conhecimentos e aptidões:

1. [ ] a atualização de conhecimentos raramente é procurada pelo servidor;
2. [ ] mantém-se sempre atualizado, aprimorando seus conhecimentos e aptidões;
3. [ ] eventualmente procura atualizar-se para aprimorar seus conhecimentos;
4. [ ] o servidor não demonstra interesse em atualizar-s

## 4.4 COOPERAÇÃO

## 4.4.1 Colaboração com colegas de trabalho.

Avalie a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho:

1. [ ] regularmente mostra boa vontade em colaborar com o grupo de trabalho;
2. [ ] colabora com o grupo de trabalho quando solicitado;
3. [ ] é prestativo, colaborando com a equipe de trabalho;
4. [ ] não mostra disposição em colaborar com o grupo de trabalho.

**CONSIDERAÇÕES DO AVALIADO**

DATA / /	ASSINATURA
-------------	------------

**CONSIDERAÇÕES DO AVALIADOR**

DATA / /	ASSINATURA
-------------	------------