

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ALYNE BENTO DE LIMA BRIANEZI

**DIAGNÓSTICO DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E POR
COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**PIRACICABA
2015**

ALYNE BENTO DE LIMA BRIANEZI

**DIAGNÓSTICO DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E POR
COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador(a): Prof^ª Dra. Yeda Cirera Oswaldo

PIRACICABA
2015

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP

Brianezi, Alyne Bento de Lima

B849d Diagnóstico de modelos de gestão de pessoas e por competências em uma instituição de ensino / Alyne Bento de Lima Brianezi. – 2015.

155 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo.

Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, 2015.

1. Administração – Pessoas. I. Oswaldo, Yeda Cirera. II. Título.

CDU – 658.3

ALYNE BENTO DE LIMA BRIANEZI

**DIAGNÓSTICO DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E POR
COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador(a): Prof^ª Dra. Yeda Cirera Oswaldo

Data do exame: ___ / ___ / ____

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Yeda Cirera Oswaldo (Orientador(a))
UNIMEP

Prof. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonesi
UNIMEP

Profa. Dra. Marina Ariento
ANHANGUERA EDUCACIONAL

Sr. Eliezer Guimarães Moura
PROFISSIONAL CONVIDADO – FAH/UNASP

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família que sempre estimulou e acompanhou meus estudos:

Aos meus queridos pais que sempre me ensinaram a dar o melhor de mim em tudo que faço.

Ao meu esposo, meu anjo amigo, que esteve ao meu lado em todas as fases deste projeto, sorrindo, aconselhando pacientemente... Obrigada meu príncipe!!!

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que com amor guiou e acompanhou todas as fases da minha vida sem medir esforços para que eu pudesse ser uma pessoa feliz e realizada. Obrigada, Pai, por me amar tanto assim e me fazer sentir que vale a pena estar ao seu lado todos os dias.

Agradeço à minha querida orientadora, Yeda Oswaldo, que esteve ao meu lado durante este projeto da minha vida com disposição e paciência! Obrigada pelas orientações, não só acadêmicas, mas orientações para vida, para entender o meu próprio eu. Você é especial!

Agradeço com muito carinho ao homem que me ensina todos os dias a ser menos ansiosa, mais racional, mais amorosa, mais amiga, mais linda, mais tudo... porque ao seu lado aprendo que é possível todos os dias lhe amar um pouco mais. Obrigada meu amor, Ledimar, pelo seu maior dom, a paciência.

Agradeço aos meus pais, Ivonete e Jair, que mudaram suas vidas para estar ao meu lado, para continuar acompanhando meus passos, cheios de amor incondicional e sempre dispostos a sacrificar suas vidas por mim.

Agradeço aos meus queridos Lederson, Lediani, Rerisson, Enzo, Lucas, Maria Lucia e Aparecido, que são minha família, sempre torceram por mim e alegram minha vida!

Agradeço a organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia, nas pessoas dos amigos Alacy Mendes Barbosa, Ivan Almeida, Elna Cres do Nascimento, por muito me ensinarem, compreenderem, apoiarem e oferecerem a oportunidade de cursar e concluir mais esta fase. Muito obrigada...

RESUMO

Diante dos modelos de gestão de pessoas, das mudanças que afetam todas as áreas da sociedade, inclusive as organizações como um todo, este trabalho de pesquisa tem como objetivo diagnosticar o modelo da Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino(IE) envolvida, e relacionar se está sendo aplicado o Modelo de Gestão de Pessoas por Competência.. Como metodologia, utilizou-se estudo de caso, amparado por pesquisa diagnóstica, de natureza qualitativa, em Instituição de Ensino confessional filantrópica da rede privada. Para coleta de dados, realizou-se consulta e análise documental, além de entrevistas e questionários semi-estruturados com onze membros da diretoria e gerência de recursos humanos, envolvidos nos processos e práticas da organização. Os resultados demonstraram que a Instituição de Ensino (IE) pesquisada incorpora em seus processos e práticas da gestão de pessoas a abordagem tradicional, pois não prevê no processo de desenvolvimento de pessoas, a mesma complexidade de possibilidades apresentada pelo outro modelo, a saber, a gestão de pessoas por competências. No processo de valorização de pessoas, a IE utiliza-se das informações de mercado, porém os padrões internos de equidade são definidos a partir do programa de cargos e salários previstos no plano de carreira. A IE não possui um processo estruturado para o mapeamento de competências. Existe a gestão de carreira e remuneração, porém estes são baseados nas exigências de cada função, diferenciando-se a partir de experiência, tempo na instituição e titulações, e não na entrega da pessoa à organização por meio de níveis de complexidade, como prevê a gestão por competências. Todavia, a administração da mesma é percebida pela diretoria investigada como ousada, corajosa, gosta de experimentar, democrática e teocrática, dinâmica, eficiente. Este fato remete à possibilidade de novas propostas para uma nova gestão de pessoas por competências.

Palavras-chave: gestão de pessoas, gestão por competências, modelo de gestão

ABSTRACT

Before people management models, changes that affect all areas of society, including organizations as a whole, this research aims to diagnose the model of People Management Education Institution (IE) involved, and relate it is being applied the Model People Management Competency .. The methodology used is a case study, supported by diagnostic research, qualitative, in philanthropic institution of denominational education the private network. For data collection, there was consultation and document analysis, interviews and semi-structured questionnaires with eleven board members and management of human resources involved in the processes and practices of the organization. The results showed that the Institution of Education (IE) searched incorporates in its processes and practices of people management the traditional approach because it does not provide for the people development process, the same complexity opportunities presented by another model, namely the people management competency. In the process of valuing people, IE is used market information, but domestic equity standards are defined from the job and salary provided for in career path program. IE does not have a structured process for mapping skills. There is a career management and remuneration, but these are based on the requirements of each function, differing from experience, in the institution and titles, and not in surrender to the organization by levels of complexity, as provided for in management skills. However, the administration of the same is perceived by the board investigated as bold, courageous, likes to experiment, democratic and theocratic, dynamic, efficient. This fact leads to the possibility of new proposals for a new personnel management competency.

Keywords: people management, competency management, management model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução Histórica dos métodos de gestão	22
Quadro 2 - Evolução Histórica da área de RH até o conceito de gestão de pessoas	23
Quadro 3 - Construção Histórica dos Recursos Humanos no Brasil.....	24
Quadro 4 - Motivos da defasagem da evolução da gestão do Brasil em relação aos países desenvolvidos	25
Quadro 5 - Modelos Históricos de gestão de pessoas	30
Quadro 6 - Comparativo das premissas conceituais para a elaboração do modelo tradicional e do modelo moderno	31
Quadro 7 - Construção Histórica do conceito de competência	35
Quadro 8 - Indicadores positivos da implantação da gestão de pessoas por competências	37
Quadro 9 - Processos da gestão de pessoas da competência	39
Quadro 10 - Processos da Gestão por Competências	42
Quadro 11 - Passos para realização do mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes.....	43
Quadro 12 - Pontos positivos e negativos do mapeamento de competências	46
Quadro 13 - Participação e forma de participação do Planejamento Estratégico da Instituição.....	69
Quadro 14 - Existência e participação do processo de Mapeamento de Competências e a relação com o Planejamento Estratégico da Instituição	73
Quadro 15 - Funcionamento e participação do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Instituição	76
Quadro 16 - Funcionamento e participação do processo de desenvolvimento de pessoas dentro da Instituição	80
Quadro 17 - Funcionamento do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho de pessoal da Instituição.....	86
Quadro 18 - Processo de distribuição de lucros e valorização dos profissionais da Instituição.....	90
Quadro 19 - Processo de remuneração de pessoal da Instituição	95
Quadro 20 - Conceito de Plano Carreira	99
Quadro 21 - Plano Carreira na Instituição	102
Quadro 22 - Componentes de uma gestão eficaz	105
Quadro 23 - Definição de Gestão: Pontos Fortes e Fracos.....	111
Quadro 24 - Resultados da Pesquisa.....	116
Quadro 25 - Questão 1	127
Quadro 26 - Questão 2.....	128
Quadro 27 - Questão 3.....	130
Quadro 28 - Questão 4.....	134
Quadro 29 - Questão 5.....	137
Quadro 30 - Questão 6.....	140

Quadro 31 - Questão 7.....	142
Quadro 32 - Questão 8.....	145
Quadro 33 - Questão 9.....	146
Quadro 34 - Questão 10.....	148
Quadro 35 – Questão 11	152

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade	64
Gráfico 2 – Gênero	65
Gráfico 3 – Titulação	65
Gráfico 4 – Tempo na Instituição	66
Gráfico 5 – Tempo na função	66
Gráfico 6 – Estado Civil	67
Gráfico 7 – Área de Atuação	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Justificativa do Estudo	16
1.3 Objetivo do Estudo	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Pressupostos	20
1.5 Metodologia	20
1.6 Estrutura do Trabalho	20
2 GESTÃO DE PESSOAS – EVOLUÇÃO HISTÓRICA E DEFINIÇÕES	22
2.1 Modelos de Gestão de Pessoas	28
3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA	34
4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO	51
4.1 Trajetória Histórica da Instituição	51
4.2 Missão / Visão	52
4.3 Dados Estruturais	57
5 METODOLOGIA DO ESTUDO	60
5.1 Tipologia do Estudo	60
5.2 Participantes	61
5.3 Instrumentos de Pesquisa	62
5.4 Elaboração do Roteiro de Perguntas	63
6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
6.1 Perfil dos Respondentes	64
6.2 Resultados das Entrevistas	68
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA NA ÍNTEGRA	126

1 INTRODUÇÃO

O cenário é de permanentes mudanças no ambiente organizacional devido, principalmente, à inovação tecnológica, à globalização da economia e à concorrência cada vez mais acirrada. A forma de gerir as organizações acompanha essa transição principalmente no seu modo de administrá-las (SANTOS, 2011).

Atualmente, nenhuma organização consegue atuar de maneira exclusiva e monopolizada no mercado sem receber influências e pressões de todos os lados, mesmo que as pressões não estejam relacionadas ao seu ramo de atuação. Para tanto, é relevante que a estrutura organizacional esteja sólida e preparada para ser dinâmica, flexível e veloz; os processos devem ser constantemente revistos e validados, precisam funcionar e atender às necessidades reais e voláteis; as pessoas precisam conhecer e validar estes processos na prática; a autonomia deverá ser uma aliada do relacionamento; a hierarquia deverá estar abaixo da autonomia, a fim de lidar com tratativas de desempenho que atinjam as proposições estratégicas da organização.

O excesso de capacidade é a norma, os mercados são globais, as linhas que separam os negócios são indistintas e, com o igual acesso a tecnologias, as vantagens sobre os novos participantes são mínimas.

Bartlet e Ghoshal (2000) colaboram com o escrito acima, lembrando que no ambiente de ascensão após a Segunda Guerra Mundial, a doutrina de gerenciamento era regida por duas máximas: a estrutura segue a estratégia e os sistemas dão suporte à estrutura. Entretanto, apesar de organizações praticarem ainda estas máximas, os tempos são outros, e a sobrevivência no mercado econômico depende da evolução e/ou mudança destes.

As organizações vivem em constantes mudanças, sendo estas, resultantes diretas do processo de globalização. As transformações pelas quais as organizações passam fazem parte do desenvolvimento contínuo, podendo ser positivas ou negativas para a organização. Em parte, “essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas” (DUTRA, 2013, p.13).

A partir deste cenário instável, as organizações precisam se flexibilizar e acompanhar as mudanças para se manterem competitivas. Para que isso ocorra, as

organizações necessitam analisar, acompanhar e rever constantemente suas diretrizes e métodos de gestão.

A gestão é determinada a partir dos ideais estabelecidos pela organização, sendo considerada um fator executor de diferenciação no processo da busca pela realização da idealização pressuposta.

Tachizawa *et al.* (2001, p.18) corroboram as afirmações acima tratando as mudanças a partir da história dos Recursos Humanos (RH) da seguinte forma: “do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos, assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigma que apontam para uma nova fase de gestão de pessoas”.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) afirmam que a gestão de pessoas vem ganhando uma nova visibilidade dentro das organizações diante das necessidades complexas de manter-se em vantagem competitiva no mercado. Estes autores complementam o que Bartlett e Ghoshal (2000) salientaram sobre a sobrevivência no mercado econômico.

Segundo Dutra (2012), faz-se necessário um novo modelo de gestão de pessoas porque o modelo atual baseia-se na administração científica, no qual pessoas são vistas como responsáveis por atividade ou um conjunto de atividades ou funções. Como resultado deste modelo, ocorrem distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, o que interfere no sucesso interino na organização. Ainda para o autor, a gestão de pessoas baseada na entrega do indivíduo, na complexidade do que o indivíduo produz, e não baseado nas funções e nas tarefas que o indivíduo recebe, configura-se em um modelo de gestão de pessoas tradicional.

Pesquisadores da área de gestão de pessoas como Dutra (2013), Fischer (2002), Fleury (2002) e Rodrigues (2010) afirmam a necessidade da gestão de pessoas estar relacionada integralmente com a estratégia da organização, além de concentrar pessoas que possam se desenvolver e serem desenvolvidas a partir de suas competências, com o intuito de alinhar-se às competências da organização (*Core Competence*), a fim de atingirem as estratégias organizacionais. Porém, esta é uma discussão que excede esta explicação resumida, e será discutida com maior propriedade durante as exposições deste tema.

A gestão de pessoas por competências, segundo Dutra (2004) articula o conceito de competências com os conceitos de: entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional. O autor assim descreve cada um destes elementos: (i) entrega – são as ações do

indivíduo dentro da organização relativas à sua vontade, que resultem de maneira sustentável, perene, diante de níveis de complexidade; (ii) complexidade – são os níveis de exigência colocados diante do que o indivíduo realizará; (iii) agregação de valor – refere-se à produção de resultados diferentes diante dos parâmetros colocados; (iv) espaço ocupacional – envolve o processo de assumir responsabilidades dentro de um mesmo nível de complexidade. Para o autor, o modelo tem que servir de orientação para as diversas ações de Recursos Humanos.

Diante dos cenários apontados, a proposta da gestão de pessoas por competências como modelo norteador para a tratativa organizacional se apresenta articulada e inovadora para a realidade complexa de constantes mudanças com a qual se deparam as organizações.

Sendo assim, o objetivo do estudo é realizar uma pesquisa diagnóstica analisando o atual modelo de gestão de pessoas de uma IE, verificando se se trata de um modelo tradicional ou de um modelo de gestão de pessoas por competências.

Entretanto, a tratativa referente à gestão de pessoas se mostra complexa e abrangente, impossibilitando que este estudo venha restringir ou exaurir reflexões e considerações em torno do tema.

A organização da pesquisa ocorrerá da seguinte forma: inicialmente será exposta, com solidez, uma apresentação conceitual a partir de autores que se aprofundaram no tema e colaboraram cientificamente para a evolução científica na área de recursos humanos; serão apresentados, resumidamente, alguns aspectos históricos da gestão de pessoas; em seguida, serão abordados os modelos de gestão de pessoas que movimentaram e alavancaram a gestão dentro das organizações; a partir daí, o conceito de gestão de pessoas por competências será apresentado em todas as suas nuances. E por fim, a pesquisa será desenhada por meio dos instrumentos metodológicos, seguida pela apresentação dos dados e análise comparativa, utilizando o respaldo bibliográfico realizado.

1.1 Problema da Pesquisa

Santos (2011, p. 58) afirma que a gestão de pessoas vem sofrendo mudanças significativas. “Uma área que no princípio era voltada às ações burocráticas (...) que se tornara um agente transformador nas organizações, capaz de provocar mudanças e oferecer sustentação em sua implementação”. Diante deste conceito apresentado pelo autor, verifica-se

que a problemática está circundada pela necessidade de entendimento a respeito da proposta que a gestão está envolvida dentro das organizações.

A necessidade da organização em atualizar sua visão holística sobre a gestão remete ao que Dutra (2012, p. 26) escreve sobre as mudanças: “as pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento”.

Collins e Porras (2000) apontam que empresas que desfrutam de um sucesso sólido possuem propósitos e valores essenciais permanentes, mesmo que as estratégias e práticas tenham que se adaptar continuamente perante as mudanças do mundo. Segundo os autores, essa difícil tarefa de manter equilibradas continuidade e mudança, está diretamente ligada à capacidade ou não de desenvolver uma visão que permita que sejam percebidas as necessidades de mudança ou permanência dentro da organização. Já para Dutra (2012), a enorme dificuldade que as organizações têm de especificar para as pessoas o que a mesma espera delas, além da dificuldade ainda maior de definir o que a empresa pode oferecer a elas, é dos maiores desafios da gestão de pessoas dentro das organizações.

Diante desse cenário em que a gestão de pessoas precisa repensar e dimensionar um novo significado é que entra a gestão por competências como um modelo inovador que busca atrelar as competências individuais às organizacionais.

Neste sentido, o estudo presente buscará resposta para a indagação: o modelo da Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino(IE) envolvida tem relação com o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências?

1.2 Justificativa do Estudo

Este estudo tem a responsabilidade de contribuir para a prática de gestão de pessoas, cientificamente, com a validação dos conceitos que serão expostos e analisados. Acredita-se que o estudo de caso consegue trazer profundidade à análise e, ao mesmo tempo, ser estimulante às realidades organizacionais compatíveis com a instituição pesquisada. Ou seja, configura-se uma contribuição relevante à área de gestão de pessoas.

As organizações de maneira geral sofrem pressões de todos os lados, internas e externas, e isso faz com que as mesmas tomem decisões para mudanças quanto à sua maneira de gerir. Segundo Dutra (2012), as principais mudanças estão voltadas para as estruturas e

formas de trabalho flexíveis ao ambiente, gerando constantes adaptações. Os indivíduos precisam estar comprometidos e articulados com os processos, uma vez que lhes é dada autonomia. Além disso, os mesmos precisam estar sintonizados com as tendências e acompanhar o mercado, considerando que a todo momento pode mudar radicalmente. E mais, é imprescindível que exista sinergia entre todos dentro de um processo contínuo de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

A partir do cenário de mudanças apresentado, este estudo se faz relevante devido à urgência de atualização das organizações diante da realidade volátil que o mercado se encontra, independentemente do setor que a organização esteja inserida. Ou seja, fazer uma releitura da gestão, verificar em qual momento ela está vivendo e comparar com as tendências atuais de mercado, observando o contexto, as pressões internas e externas e as expectativas vindouras, dará à organização visão real e consistente de si e contribuirá como uma bússola das diretrizes que deverão ser revistas e/ou seguidas a partir de então.

Por outro lado, não são apenas as mudanças organizacionais que vem ocorrendo, e não é só nelas que os olhares deverão estar. As pessoas também estão em contínua mudança. Pode-se acrescentar com propriedade as mudanças no comportamento do indivíduo, em relação às expectativas com a organização e como próprio indivíduo, enquanto um ser em desenvolvimento. Dutra (2012) diz que as pessoas estão cada vez mais conscientes de si, e estão mais inseridas nos processos participativos e decisórios dentro e fora das organizações. Com isso, elas estão mais interessadas em cultivar a cidadania organizacional e cobram por uma comunicação transparente. As pessoas também estão vivendo mais, o que faz aumentar também seu tempo de vida profissional útil, e se tornam mais criteriosas quanto ao seu próprio desenvolvimento. Além disso, elas são movidas pelos desafios profissionais e pessoais, e têm necessidades constantes de atualização e desenvolvimento de suas competências.

Além das mudanças organizacionais, a gestão precisa acompanhar as mudanças do indivíduo em relação às suas expectativas, pois são as pessoas que compõem a organização e a fazem ela tornar-se uma estrutura ativa, em constante desenvolvimento. A partir destas conjecturas, verifica-se que o levantamento e análise da gestão não é uma atividade sazonal, mas contínua, considerando que as mudanças estão presentes tanto na organização como nas pessoas que a compõem.

A visão de Dutra (2012) diante dessa realidade pressionadora de todos os lados é que a gestão precisa considerar, como base, alguns conceitos como: o desenvolvimento da

organização está na capacidade de desenvolver pessoas, além de respeitar a individualidade das mesmas; a gestão de pessoas deve ser integrada, ou seja, os interesses da empresa e dos colaboradores devem estar alinhados; a gestão deve ser clara com o contrato psicológico entre empresa e colaborador – até onde a empresa contribuirá com cada indivíduo e até onde cada indivíduo contribuirá com a empresa. Estes fatores farão com que ambos, empresa e colaborador, saibam os parâmetros de um desenvolvimento saudável; todas as pessoas que estão envolvidas, que se relacionam com a organização, têm contato com a gestão, não se restringindo às que estão internamente atuando.

É este tipo de visão que esta pesquisa tem o compromisso de apontar, contribuindo significativamente com a área de gestão de pessoas, não só com o Instituto que estará em evidência no estudo, mas todo e qualquer interessado em disseminar a importância do desenvolvimento contínuo da gestão de pessoas. A pesquisa pretende contribuir com todos aqueles que desejam conhecer e acompanhar de maneira real as contribuições que uma nova visão de gestão pode favorecer a complexa prática administrativa por meio da gestão de pessoas.

Existem autores de estudos científicos que contribuíram com a área de gestão de pessoas e suas particularidades, como: Brandão (2008) retratou a aprendizagem e as competências nas organizações; Paiva e Melo (2008) refletiram sobre os conceitos de competência profissional, gestão de competências e profissão, além de indicarem a necessidade de pesquisas na área; Stefano (2008) realizou um estudo comparativo entre duas instituições financeiras internacionais que atuam no Brasil. Neste estudo, o autor analisou o grau de importância da liderança orientada para resultados na percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas e suas relações com a gestão estratégica de pessoas e com os níveis de satisfação dos aspectos organizacionais, biológicos, psicológicos e sociais; Furquim (2011) caracterizou as competências organizacionais de um empreendimento cooperativo do ramo crédito, visando a identificação da estratégia de gestão de pessoas adequada à organização. Como resultado do estudo, o autor sugeriu que o mapeamento das competências organizacionais facilita o alinhamento das diretrizes de gestão de pessoas a fim de que esta possa estabelecer suas práticas e contribuir efetivamente para a consolidação das estratégias da organização; Souza (2001) retratou a carreira gerencial com base nas competências individuais; Bretzke (2003) fez uma abordagem na gestão por competências, principalmente nos estudos sobre competências organizacionais e gerenciais, verificando a viabilidade da aplicação dos conceitos de gestão por competências em empresas públicas com restrições na

contratação e remuneração dos funcionários, devido à legislação que regulamenta o funcionalismo público; Bose (2004) descreveu e analisou as características, necessidades e dificuldades que a gestão de pessoas assume em organizações do Terceiro Setor, bem como identificou contribuições que o modelo de gestão de pessoas com base em competências pode aportar para seu aperfeiçoamento. O estudo concluiu que a gestão de pessoas no Terceiro Setor deve, sobretudo, ser orientada para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, condição essencial para a promoção do desenvolvimento organizacional; Silva (2013) realizou estudo de caso sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas. Além destes autores citados, tantos outros estudos colaboraram com a gestão de pessoas, porém, nenhum deles traz como proposta analisar as características de gestão de pessoas dentro de uma organização educacional comparada com a proposta por competências, como é o caso deste.

A relevância deste estudo se dá pelo fato de sua exclusividade de investigação. Ao serem consultadas as plataformas disponíveis de produções científicas, percebeu-se que não há estudos que retratam a temática por este apresentado. Este estudo é, portanto, inédito, no sentido de ser o primeiro a realizar uma investigação diagnóstica a partir de um estudo comparativo das características de gestão de pessoas em instituição de ensino, como organização, relacionando-as com as características que a proposta da gestão de pessoas por competências apresenta. Tal fato garante, assim, a originalidade desta pesquisa.

1.3 Objetivos do Estudo

Os objetivos foram definidos com o propósito de alcançar respostas diante da problemática levantada para este estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o modelo da Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino(IE) envolvida na pesquisa, e relacionar com o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar investigação diagnóstica da Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino;
- b) Identificar as características do Modelo de Gestão de Pessoa da Instituição de Ensino;
- c) Classificar o Modelo de Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino;

1.4 Pressupostos

P1: Pressupõe que as organizações não praticam uma gestão de pessoas adequada à sua realidade, e sim, praticam gestão de pessoas pautada pelo Modelo Tradicional.

P2: A Instituição de Ensino (IE) envolvida no estudo não apresenta um modelo de Gestão de Pessoas definido, o que remete à conclusão de que a gestão desta está pautada em um modelo de Gestão de Pessoas tradicional.

P3: O Modelo de Gestão de Pessoas por Competência atende às necessidades organizacionais da Instituição de Ensino (IE) pesquisada.

1.5 Metodologia

Como metodologia, utilizou-se estudo de caso, amparado por pesquisa diagnóstica, de natureza qualitativa, em Instituição de Ensino confessional filantrópica da rede privada. Para coleta de dados realizou-se consulta e análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário sócio demográfico (perfil) com a diretoria e gerencia de recursos humanos, que estão envolvidos nos processos e práticas da organização; a revisão de literatura contemplou a histórica da gestão de pessoas; os modelos de gestão; a competência como ferramenta de inovação, suas facetas, desafios e modelo.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho é organizado da seguinte forma: no capítulo 1 é abordada a Gestão de Pessoas por meio da evolução histórica dos conceitos e suas definições. No capítulo 2 é apresentado o modelo de Gestão por Competências e suas propriedades. Após a parte conceitual, no capítulo 3 a Instituição de Ensino pesquisada é apresentada a partir de

investigações documentais. Na sequência, o capítulo 4 aponta a metodologia utilizada para a construção do estudo. O capítulo 5 discute os resultados, encerrando-se com as considerações finais.

2 GESTÃO DE PESSOAS – EVOLUÇÃO HISTÓRICA E DEFINIÇÕES

Este capítulo tem como objetivo fazer um resgate dos conceitos relevantes que sempre vão existir sobre gestão de pessoas.

A compreensão conceitual da gestão de pessoas e o seu papel nas organizações pode ser ampliada ao se conhecer a evolução histórica dos métodos de gestão e da área de RH. Davel *et al.* (1995) apresentam sua ótica sobre os métodos de gestão, conforme descrito cronologicamente no Quadro 1.

Quadro 1. Evolução Histórica dos métodos de gestão

Método	Essência	Conceito
Tayloriano e Neotayloriano (Frederick W. Taylor – 1911)	Baseado na produção	O ser humano era encarado somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. A empresa foi considerada como uma máquina e os homens e mulheres como engrenagens dessa máquina de produção.
Tecnoburocrático (Max Weber – 1971)	Baseado na excelência	Neste método, o ser humano esteve, antes de tudo, submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixava para suas atividades. Esse modo de gestão caracterizava-se, também, por uma maior autonomia no trabalho, uma forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, flexibilidade e uma polivalência da mão de obra e um recrutamento seletivo.
Participativo	Baseado na Participação	O método de gestão participativo possui uma formatação diferente dos outros, pois há participação de todos os níveis hierárquicos, além de dar autonomia necessária ao indivíduo para a realização de sua tarefa.

Fonte: Elaborado a partir de David *et al.* (1995).

O Quadro 1 apresentou panoramicamente um norteamento sintético, porém consistente, das tratativas históricas da gestão, de maneira geral. Observa-se qual era o papel do indivíduo de acordo com as épocas e métodos abordados, possibilitando o entendimento mais acurado em torno das facetas percorridas pela gestão.

O Quadro 2 foi elaborado a partir de considerações feitas por vários autores sobre a evolução histórica da área de RH até a formação do conceito de gestão de pessoas.

Quadro 2: Evolução Histórica da área de RH até o conceito de gestão de pessoas

Pesquisador/ Época	Nomenclatura	Conceito
Frederick W. Taylor (1856-1915), EUA	Administração Científica (Ênfase na produção)	Racionalização do trabalho, Otimização do Tempo, Aumento da Lucratividade.
Henri Fayol (1841-1925), França		Conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
Henry Ford (1863-1947), EUA		Linha de Produção, fragmentação da tarefa, boa remuneração, jornada menor (visando o aumento da produtividade).
Elton Mayo (1890-1949), EUA	Escola das Relações Humanas (Ênfase na Liderança, Motivação, etc.)	Necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.
Pós 2ª Guerra Mundial, EUA.	Relações Industriais (Ênfase nas conquistas e direitos dos trabalhadores)	Fortalecimento das organizações sindicais, concessão de benefícios, negociação com representação dos trabalhadores.
A partir de 1960	Administração de Recursos Humanos (Enfoque sistêmico)	Interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinariedade, concepção multicasual, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura, ênfase nos papéis.
A partir de 1990	Gestão de Pessoas- em desenvolvimento (Ênfase na parceria, aprendizagem e construção coletiva do conhecimento)	Parceria, ações estratégicas, compartilhamento de inteligências entre organização e indivíduos.

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2012), Gil (2001) e Lacombe (2005).

O Quadro 2 apresenta as principais características da área de RH em cada período histórico. Verifica-se que em cada período abordado a ênfase aponta para uma direção específica, porém, em várias situações, o novo modelo aglutina componentes da etapa anterior até culminar com a gestão de pessoas, iniciada na década de 1990 e prevalecente até os dias atuais. Nota-se, portanto, que diferentemente dos períodos anteriores, o conceito de gestão de pessoas centra-se em torno de diversos elementos, objetos deste estudo: parceria, aprendizagem, compartilhamento de informações entre organização e indivíduos, construção do conhecimento, competências, ações estratégicas compartilhadas, etc.

Santos (2011) aponta que a gestão de pessoas está em um contexto de mudança constante como verificado nos quadros 1 e 2. Atualmente vivencia-se um contexto de mudanças contínuas diante da globalização econômica. Verifica-se a urgência de tornar-se

cada vez mais uma gestão participativa e estratégica, alinhada aos propósitos, a partir do compartilhamento dos objetivos expostos pela organização.

Em contrapartida a todas essas etapas evolutivas vivenciadas pelos países mais desenvolvidos, no Brasil, as evoluções acompanharam as mudanças nacionais, ou seja, em um outro ritmo, visto que o país não se classificava na lista dos mais desenvolvidos.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) citam a gestão de recursos humanos no Brasil, sob a perspectiva de Albuquerque (1987), que divide a gestão de RH em fases, conforme exposto no Quadro 3:

Quadro 3: Construção Histórica dos Recursos Humanos no Brasil

Fase	Período	Conceito
Fase Contábil	Até 1930 (Primeira República)	Momento em que os funcionários eram vistos como custos e tratados pelas empresas por meio do enfoque contábil. Caracteriza-se pela inexistência de legislação trabalhista.
Fase Legal	Entre 1930 e 1945 (Estado Novo)	Período em que surge o chefe de pessoal, responsável pelo acompanhamento e manutenção do cumprimento das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
Fase Tecnicista	Entre 1945 e 1964 (Segunda República)	Caracterizada pela implantação do modelo norte-americano de gestão de pessoas, devido à influência de empresas estrangeiras implantadas no Brasil. Período em que a área passou a operacionalizar serviços com benefícios, recrutamento, seleção, etc.
Fase Sindicalista	Entre 1964 e 1985	Marcada pelo aparecimento do sindicalismo atuando fortemente nas organizações. O cargo de gerente de recursos humanos passa a ter responsabilidades mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2012) e Mascarenhas e Vasconcelos (2004).

Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 23) fazem equivalências com as fases da gestão de RH no Brasil para com as outras reconhecidas por Fischer (1999, 2002). As primeiras duas fases no Brasil, Contábil e Legal, correlacionadas com o Modelo de Gestão de Pessoas como administração de pessoal, e as outras duas fases, Tecnicista e Sindicalista, com o Modelo de Gestão de Pessoas à Gestão do Comportamento.

Os autores afirmam que a gestão de pessoas no Brasil ainda é defasada em relação à gestão de pessoas em outros lugares do mundo, sendo a teoria antagônica à prática. Isso deve-se a uma série de diferenças contextuais como: economia, desenvolvimento, cultura, movimentos sindicais, entre outras. Porém, essa defasagem conceitual não chega ao ponto em que a modernização do conceito de gestão de pessoas seja ignorada.

O Quadro 4 aponta alguns motivos da defasagem brasileira, quanto ao conceito de gestão de pessoas, conforme relatado por algumas pesquisas.

Quadro 4: Motivos da defasagem da evolução da gestão do Brasil em relação aos países desenvolvidos

Autor(es)	Conceito
Bertero (1982)	Diferentes contextos históricos e socioeconômicos. A falta de movimentos sindicais com trabalhadores mobilizados, contribuiu para a redução da área. Os processos eram apenas os essenciais de administração de pessoas.
Fischer (1998)	As organizações brasileiras não experimentaram muito a competição entre elas, enquanto o país esteve fechado para o mercado exterior. Por falta de pressão competitiva, o país não desenvolveu uma atuação mais estratégica.
Curado <i>et al.</i> (1995)	A maioria das organizações converge a área de RH apenas para questões trabalhistas e operacionais.
Lacombe e Tonelli (2000)	19% das empresas da amostra da pesquisa realizada pelas autoras são compostas por áreas de RH estruturadas a partir da estratégia, enquanto que o restante continua em torno das questões operacionais.

Fonte: Elaborado a partir de Mascarenhas e Vasconcelos (2004).

A partir do quadro acima, percebe-se o quão diferente o país movimentou-se em relação ao restante do mundo, ou pelo menos em relação aos países desenvolvidos.

Fidelis e Banov (2007) afirmam que ainda são poucas as organizações que trabalham com a ideia de Gestão de Pessoas, pois boa parte delas ainda mantém padrões autoritários para com seus colaboradores, sem contar que muitas não valorizam a área de recursos humanos, e sim a de marketing e/ou finanças. Desta constatação é pertinente que são as pessoas que fazem a diferença nas empresas.

Pressupõe-se que a administração que a organização tem, seja ela, com pessoas tradicionais, modernas, visionárias ou não, é que determinará a postura de gestão de toda a organização. Por exemplo: supondo que alguns dos imigrantes europeus que chegaram ao Brasil em busca de melhores condições de vida e que conquistaram seu espaço, sua terra ou seu negócio continuam atualmente ativos em seus negócios. Provavelmente, esses terão maiores dificuldades em lidar com as mudanças da globalização. Para concretizar melhor o exemplo, existem mercearias que ainda usam cadernetas ou baseiam-se na confiança do “fio do bigode”, e que dificilmente conseguirão acompanhar as movimentadas mudanças da competição global.

Outro exemplo a respeito do tradicionalismo são aquelas pessoas já possuíram melhores condições sociais, poder; e presenciaram o golpe do congelamento de seus investimentos. Quando estas pessoas ouvem falar da volatilidade econômica, temem passar por outros transtornos novamente e ficam reféns do tradicionalismo garantido, ancorados por um medo do passado.

Porém, outras pessoas - algumas à frente de organizações, em gerências e alta gerências -, simplesmente por fazerem parte de gerações em que as características da época foram marcadas pela disciplina, controle, ceticismo, independência, pressão no trabalho, competitividade, conservadorismo, entre outros, não conseguem abrir mão do controle acurado e passar a lidar com a descentralização. Não apresentam abertura para outros conceitos e opiniões.

Gil (2001) é consciente dos desafios que a Gestão de Pessoas precisa enfrentar para se consolidar em um conceito envolvido nas movimentações globais atuais. O autor apresenta uma lista de transições em que as organizações precisam se atentar para mudarem integralmente:

[...]da ação operacional para a estratégia; do caráter administrativo para o consultivo; do reativo para o preventivo; do policiamento para a parceria; da preservação cultural para a mudança cultural; da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta; do foco na atividade para o foco nas soluções; do foco interno para o foco no consumidor; da ênfase na função para a ênfase no negócio; do planejamento de curto prazo, para o de longo prazo; da ênfase no planejamento de curto prazo para o de longo prazo; da ênfase nos procedimentos para ênfase nos resultados; do isolamento para o benchmarking; da rotina operacional para a consultoria; da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional; da administração de pessoas para a gestão de talentos; da ênfase no controle para a ênfase na liberdade (GIL, 2001, p. 60).

Como incentivo às mudanças sugeridas por Gil (2001), Santos (2011, p. 50) afirma que as organizações que tem como foco a Gestão de Pessoas certamente atuaram de maneira a garantir a saúde da organização, ou seja, aumentando a produtividade, garantindo sua sobrevivência e proporcionando satisfação aos colaboradores.

Dutra (2013) aborda como desafio na atual gestão de pessoas desenvolver o comprometimento das pessoas para com os objetivos da organização. Para atender a todas as demandas que o mercado exige, as organizações percebem que as pessoas que contratam precisam ser diferentes do perfil requerido até então. Não existe mais tanta submissão e obediência, e sim autonomia e liberdade para se desenvolver diante das situações do cotidiano profissional. Ou seja, quanto mais as organizações avançam de maneira geral, mais elas dependem de pessoas. O autor aponta os desafios da gestão de pessoas em relação às pessoas, já Ulrich (2000) aponta os desafios como responsabilidade do RH em relação à organização.

Ulrich (2000) classifica quatro atividades importantes direcionadas à responsabilidade do Recursos Humanos (RH), as quais poderão ajudar a organização a atingir à excelência. Segundo o autor, o RH deve: (i) se tornar um parceiro na execução de estratégias;(ii) ser um especialista na organização e execução do trabalho;(iii) ser um defensor dos funcionários, e; (iv) ser um agente de mudança contínua. O “sucesso competitivo é uma função da excelência organizacional, e a alta gerência deve responsabilizar o RH por isso” (ULRICH, 2000, p. 347).

Sugere-se uma reflexão relevante a respeito do que afirmou Ulrich (2000). Os desafios que são avistados a respeito da gestão de pessoas dentro da organização, primeiramente precisam ser ambicionados, conhecidos e acompanhados a partir da visão da alta gerência. A alta gerência e o RH precisam trabalhar juntos e, a partir daí, idealizar e viver a sinergia de um alinhamento.

Uma conjectura relevante a sugerir é relativa à maneira escolhida pelas organizações para que as mudanças saudáveis possam estar respaldadas com instrumentos confiáveis ao tempo em que elas acontecerem. Para isso, existem métodos aplicados por meio de modelos que apoiarão ao mesmo tempo que validarão as premissas definidas como diretrizes.

Tanto o método como o modelo de gestão utilizado partem da premissa básica da análise contextual da qual a organização deverá estar inserida. Davel *et al.* (1995, p. 119) mencionam que todo método de gestão é influenciado ao mesmo tempo pelos fatores internos e por fatores externos, tais como: contexto político, contexto cultural e contexto social. Fischer (2002, p. 13) também afirma que o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional.

Portanto, vê-se necessário um levantamento analítico seguido de discussões e reflexões do que envolve a organização, tanto interna como externamente.

2.1 Modelos de Gestão de Pessoas

Gil (2001, p. 17) define a gestão de pessoas como uma função que busca a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais.

Segundo Dutra (2012, p. 17), “a gestão de pessoas pode ser vista como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Estas políticas são apontadas pelo autor como princípios e diretrizes que vão nortear a organização como um todo. Por exemplo, o ser humano constrói seu juízo de valores a partir de influências que recebera durante a vida. Normalmente as influências mais fortes vêm da própria família. Todavia, estes também receberam influências que os nortearam. Quando o indivíduo toma para si um conceito, um princípio de vida, independentemente de como foi influenciado até então, ele vai seguir aquilo como uma verdade ou pelo menos como uma balança entre o que ele aceita ou não aceita.

Quando a organização toma para si um princípio, independente de que base e/ou influência tenha recebido para se determinar aquele princípio, irá seguir por aquele conceito norteador, e este princípio deverá ser seguido por todos os integrantes da organização como “juízo de valor” para sua atuação.

Ainda a respeito das práticas mencionadas, serão utilizados para implementar as políticas, Dutra (2012, p. 17) afirma que “permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas”, significa que a interatividade estará presente e este será também um parâmetro a ser seguido. Isto significa que para que seja possível acontecer o que foi definido como políticas, é necessário que pessoas interajam entre si, de forma que a prática expectada aconteça de maneira que a satisfação seja um resultado satisfatória para ambos.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) definem modelo de gestão como a maneira que sistematiza os componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que norteam as ações dentro do contexto organizacional. Já Dutra (2012) simplifica a maneira de entendermos o modelo. Para o autor, modelo de gestão é como uma lente que auxilia a visão sobre a complexa realidade, sem esconder ou ocultar nada, até aquilo que, sobremaneira, não se entende.

Para Santos (2011, p. 49), “modelo de gestão” é algo substancial. O uso da palavra modelo ao invés de sistema, área ou setor, tem por objetivo ampliar o conceito, pois implica considerar não somente a estrutura, os instrumentos e as práticas normatizadas como elementos componentes da gestão de pessoas na organização; permite incluir tudo aquilo que interfere significativamente nas relações entre os indivíduos e a organização gerando um determinado padrão de comportamento característico da mesma.

Entretanto, não existe um processo desenhado que instrua corretamente qual o melhor ou mais adequado modelo para todas as organizações em todo ou qualquer tempo da história. Para Fischer (2002), mudam ou diferenciam-se os modelos de gestão devido os mesmos estarem baseados em contextos mercadológicos ou históricos, sendo que cada organização se encontrara em época ou conceitos distintos. Para o autor, na verdade, entre os modelos, o que muda são as características dos elementos que se movimentam em torno de um centro, um conceito matriz.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) corroboram com a ideia de que o que muda entre os modelos são as características de seus elementos constitutivos e a capacidade de interferir na rotina organizacional, dando-lhe identidade. Para Fischer (2002, p. 11), “ao analisar a história dos modelos de gestão, observa-se que, em geral, eles se articulam em torno de alguns conceitos-chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais nas empresas”.

Contribuindo ainda na mesma linha: “o sucesso de uma organização está baseado na transformação de seus processos-chave de negócios em capacidades estratégicas difíceis de serem copiadas, com o objetivo de diferenciação dos concorrentes mediante a visão dos clientes” (PRAHALAD; HAMEL, 2000, p. 349).

Com um conceito similar, Santos (2011) define modelo de gestão de pessoas como o modo que a organização lida com seus colaboradores, analisa suas ansiedades, necessidades e desejos, isto é, procura identificar seus objetivos e com estas informações a gestão de pessoas tende a buscar uma conciliação entre ambos. É relevante destacar que a essência disso é que haja sinergia entre os objetivos dos colaboradores e da organização. O autor ainda indica como caminho a ser seguido para alcançar os objetivos dos colaboradores: “que os mesmos sejam responsáveis por suas atividades e façam a diferença no desempenho da organização” (SANTOS, 2011, p. 48).

Porém, a partir destes indicativos, pode-se sugerir questões como o que coloca Avelar (2011), que questiona como compatibilizar os objetivos pessoais de cada funcionário com os objetivos organizacionais, já que essa é uma das funções da área de gestão de pessoas. O autor ressalta a relevância de realizar um levantamento das razões motivadoras de gestores e funcionários, para que as estratégias possam prosseguir de maneira saudável. Como apresentado anteriormente, esta é uma necessidade ao processo de modelagem da gestão.

Fischer (2002, p. 19) também apresenta a gestão de pessoas, porém em quatro modelos diferenciados por período histórico: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal; como gestão do comportamento; como gestão estratégica e, finalmente; como vantagem competitiva. Mascarenhas e Vasconcelos (2004) corroboram, reconhecendo os conceitos de Fischer.

Outro posicionamento relacionado a modelo, é de Santos (2011, p. 50), que faz um resgate histórico dos modelos, o que colabora para a dinâmica deste estudo. Segundo o autor, antes da intervenção da revolução industrial, o trabalho era manual (agrícola), de base familiar – as funções eram divididas pelas características pessoais como sexo, idade, força e aptidão. A concentração era na maneira de como realizar a atividade e não nos resultados. Em continuidade aos modelos mencionados por Santos (2011), pode-se observar no Quadro 5, os modelos investigados por Fischer (2002):

Quadro 5: Modelos Históricos de gestão de pessoas

Modelo/ Época	Origem/ Influencia	Conceito Articulador
Gestão de Pessoas articulado como Departamento Pessoal	1890, nos Estados Unidos pela NCR Corporation	Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho.
Gestão de Pessoas articulado como Gestão do Comportamento	1930 e 1940, linha Behaviorista A partir de 1930, linha Humanista	Envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão.
Gestão de Pessoas articulado como Gestão Estratégica	1970 e 1980, Universidade de Michigan e Harvard Business School	Busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Deixa de ser um modelo genérico para ser específico à realidade das organizações.
Gestão de Pessoas articulado como Vantagem Competitiva	1980 e 1990, Porter, Hamel e Prahalad	Demonstração da capacidade de maior competitividade para a empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Fischer (2002).

Após a apreciação dos modelos que fizeram história e que, positiva ou negativamente, ainda influenciam organizações, volta-se aos preceitos da gestão de pessoas como tendência atual. Tachizawa *et al.* (2001) afirmam que o modelo de gestão da

organização pautar-se-á em valores, e não por regras e papéis, colaborando para o aprendizado e desenvolvimento contínuo. Ou seja, mais uma vez propõe-se deixar de lado a tratativa tradicional, solidificando a proposta da gestão de pessoas moderna, a partir de parâmetros adicionados a um esqueleto, ou modelo, como é chamado.

Dutra (2012) esclarece que o modelo existe para que seja um norteador, para que a gestão não esteja baseada apenas no empirismo. Porém, o modelo precisa ser construído a partir de bases conceituais a serem observadas como premissas, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6: Comparativo das premissas conceituais para a elaboração do modelo tradicional e do modelo moderno

Premissa do Modelo Tradicional	Conceito	Premissa do Modelo Moderno	Conceito
Foco no controle	Pessoas controladas, passivas em relação aos processos.	Foco no Desenvolvimento	Pessoas e Organização como parceiras em desenvolvimento e construção contínua.
Foco nos instrumentos	Equacionadores de problemas na gestão de pessoas.	Foco no processo	No processo se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios. É por meio dele que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades. Os instrumentos são coadjuvantes dos processos.
Foco no interesse da empresa	Proposições conceituais e operacionais rígidas e burocráticas. A empresa como base para qualquer prática de gestão.	Foco no interesse conciliado	Busca de desenvolvimento e satisfação mútuos, busca do equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de uma proposta de alavancagem mútua.
Foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si	Visão segmentada de cada processo ou prática	Foco no modelo integrado e estratégico	O modelo influencia e é influenciado. Não é fragmentado, com partes isoladas. É uma unidade.

Fonte: Adaptado de Dutra (2012).

Assim como Dutra (2012), outros pesquisadores citam a relevância dos processos dentro do modelo de gestão. Para Fischer (2002, p. 17), os processos são os elementos mais visíveis do modelo, e boa parte da literatura sobre os recursos humanos tem se dedicado exclusivamente a eles. Para o autor, os processos são vistos como “cursos de ação

previamente determinados” e “não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão”, pois “visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas”. Eles “são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos”.

Avelar (2011) também contribui, entendendo que os processos de gestão de pessoas devem ser estrategicamente interdependentes, e não isolados como nos modelos tradicionais de gestão. O desempenho de um processo depende da competente atividade do outro, de forma que todos se influenciam em uma reciprocidade necessária. Dutra (2012) afirma ainda que os processos é que garantem o equilíbrio entre empresa e pessoas, ou seja, os processos agregam valor em demasiado ao modelo como método de gestão.

Um dos métodos para a implantação saudável de mudanças é considerar o que Tachizawa *et al.* (2001) afirmam: diante da valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para retenção do acervo intelectual. Lembrando que estas questões, são um exemplo de como promover o comprometimento da organização para com a pessoa, deixando explícito suas intenções e condições; ou seja, desenvolvimento de relacionamento, como já citado anteriormente.

Fischer (2002) entende que embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas observáveis pelo analista externo que caracterizam o convívio humano na organização, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Integra, ainda, o modelo de gestão de uma organização, o estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho, ou seja, a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento. E aqui cabe lembrar sobre os exemplos dados dos perfis que normalmente assumem estes cargos e quais posturas destes em relação às mudanças e novidades.

Dutra (2013) acredita que os modelos tradicionais de gestão de pessoas estão ancorados ainda nos movimentos da administração científica, que defende que existe a pessoa certa para o lugar certo. E a única relação permitida entre organização e pessoas é a relação do controle, onde a empresa desempenha 100% o papel de controladora e as pessoas de controlados. Por isso, o autor percebe que, desde as décadas de 1960-1980, cada vez mais as

organizações estão abandonando os modelos tradicionais de gestão. Naquela época, as pressões começaram a surgir de todos os lados, tanto externa como internamente. Dutra (2013) trata a necessidade de mudança como um axioma, e seus argumentos dão credibilidade ao estudo de Miranda Neto *et al.* (2007).

Miranda Neto *et al.* (2007) abordam a gestão de pessoas por competências como nova forma de segmentação do trabalho e do trabalhador. Diante das mudanças promovidas pela crise estrutural do capitalismo, surge a necessidade de uma reestruturação produtiva, em meados da década de 1970. A reflexão crítica que os autores fizeram, circunda-se ao relacionarem o impacto da gestão de pessoas por competências sobre o trabalho e o trabalhador diante da escassez dos recursos humanos, no que remete à flexibilização de trabalho e dos “talentos” denominados como uma nova classe de trabalhadores. Perceberam ainda, que, frente às novidades tecnológicas e de gestão de pessoas, além do “saber” e do “fazer”, a valorização do “saber ser” é agregado como capital no modelo competitivo de gestão de pessoas por competências.

3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Como já foi exposto anteriormente, existem variados conceitos sobre gestão de pessoas ao longo da história. Avelar (2011, p. 77) afirma que diante das mudanças que ocorreram no mercado internacional na década de 1980, surgiu o modelo de gestão de pessoas articulado por competências. A função fundamental deste modelo seria estimular e desenvolver as competências humanas, imprescindíveis para que fossem viabilizadas as competências organizacionais, para atingir-se um posicionamento diferenciado e maior competitividade organizacional. Diante do que o autor afirma, compreende-se que, em virtude das exigências do mercado, a gestão por competência consegue agregar à organização o que ela precisa para se tornar uma organização competitiva e sólida.

Apesar de a gestão de pessoas por competência ser um assunto ainda novo na prática, Santos (2011) afirma que esta torna-se um fator estratégico da organização. Porém, mesmo podendo ser um diferencial no processo competitivo, existem divergências entre as teorias que envolvem o conceito de competências, devido a contextos, experiências e interpretações variadas.

Segundo Resende (2000), o conceito de competência começou a ter significância a partir dos estudos de David C. McClelland, na década de 1970, quando este era integrante do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. McClelland aplicou uma técnica especial para destacar as variáveis de comportamento que explicassem o motivo pelo qual determinados diplomatas do Departamento de Estado tinham sucesso e outros não. Os resultados ao final da pesquisa foram claros ao verificar que as diferenças concentravam-se nas habilidades, aptidões e atitudes. A partir daí, o pesquisador propôs novos métodos para os processos organizacionais à luz da competência.

Porém, o conceito atual em que Resende (2000) se fundamenta é que a competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos. Ou seja, para ele é a transposição da teoria para a prática que valida o conceito. Fleury (2002) apresenta os conceitos que permearam a história sobre o termo competência, e, para isso, descreve os autores que nortearam os rumos organizacionais. Fleury (2002) aponta McClelland (1973), que define competência como sendo uma característica oculta, que casualmente aparece diante da alta performance do indivíduo por meio de seus conhecimentos, atitudes e habilidades para a execução de alguma tarefa. Depois menciona Zarifian (1996), que define competência como a prática da inteligência do

indivíduo com seus conhecimentos que resultará em mais inteligência, de acordo com o aumento da complexidade das situações. Fleury (2002) menciona também Le Boterf (1994), que acredita ser competência um saber agir responsável, sendo que as ações são impressas às vistas dos outros.

Para a própria Fleury (2002), o conceito de competência é uma soma de todos os outros conceitos. E somado a estes, a agregação de valor econômico para a organização e o valor social ao indivíduo consolida o conceito de maneira mais completa. Além de compartilhar o próprio conceito, a autora menciona o conceito de Dutra que adiciona a importância da entrega do indivíduo à organização, ressaltando que não vale de nada o indivíduo reunir todas as condições previstas e não estar disposto a entregar-se à organização em que esteja inserido.

No Brasil, Dutra (2004) se destaca por sua visão do modelo, que articula o conceito de competências com os conceitos de entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional. Onde: (i) entrega – são as ações do indivíduo dentro da organização relativo à sua vontade, que resultem de maneira sustentável, perene, diante de níveis de complexidade; (ii) complexidade – são os níveis de exigência colocados diante do que o indivíduo realizará; (iii) agregação de valor – refere-se à produção de resultados diferentes diante dos parâmetros colocados; (iv) espaço ocupacional – envolve assumir responsabilidades dentro de um mesmo nível de complexidade. Para Dutra (2004), o modelo tem que servir de orientação para as diversas ações de Recursos Humanos.

Assim como fez Fleury (2002), porém utilizando uma linguagem mais atualizada, Dutra (2013) faz um resgate histórico da competência, conforme expresso no Quadro 7.

Quadro 7: Construção Histórica do conceito de competência

Ano	Autor	Conceito/Abordagem
1973	David McClelland (EUA)	Busca por uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.
		Suporte a processos de avaliação para orientar ações de desenvolvimento profissional.
1982	Boyatzis	A partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere.
1994, 2000, 2001 e 2003	Le Boterf(França)	Exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa.
1996 e 2001	Zarifian	

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2013).

O conceito de competência não evoluiu somente por meio destes autores apresentados no Quadro 7. Pelo contrário, as críticas ao conceito promoveram a expansão dele em variadas vertentes. No Brasil, os autores de destaque que se aprofundaram no tema de competência são Dutra, Fischer e Fleury; porém a partir destes, atuais referências no assunto, surgiram e surgirão outros mais.

Santos (2011, p. 57) observa que a gestão de pessoas por competência é diferente em sua forma de gerir, quando comparada com a gestão de RH. O autor afirma que a atual gestão de pessoas ainda se preocupa muito com o cargo que o funcionário ocupa dentro da organização, quando, na verdade, deveria estar mais focada na integração entre as competências do colaborador e o cargo ocupado. Dutra, junto com outros autores, discorda desta concepção, pois, para ele, não adianta o colaborador ter as competências necessárias para ocupar o cargo específico e não estar comprometido com a organização, por isso a importância dos objetivos e competências pessoais estarem alinhados aos objetivos e competências organizacionais.

O alinhamento é a essência indispensável do processo rumo à excelência organizacional. “Nos atuais contextos competitivos, qualquer desperdício de recurso advindo de desalinhamentos no processo decisório promove fragilidades frente à concorrência” (MUNK *et al.*, 2012, p. 43). Segundo os autores, o alinhamento permite ao gestor ter uma visão detalhada e ao mesmo tempo panorâmica a respeito das competências que precisam contratar, desenvolver ou realocar, além da percepção melhorada em relação as estratégias, observando se elas atendem às necessidades organizacionais ou precisariam ser revistas.

Após pesquisas e discussões sobre a necessidade de um repensar da gestão, Dutra (2013, p. 23) ressalta sua percepção sobre a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa, por meio da discussão das competências organizacionais, o que, segundo o autor, já vinha sendo desenvolvido por Fleury (2000). Nesta concepção, se verifica a interação do intento estratégico das competências organizacionais e das competências individuais. A proposta que Dutra (2013) traz é a utilização do conceito de competências para o desenvolvimento de um sistema integrado e estratégico da gestão de pessoas.

Moreira e Munk (2010) verificaram, por meio de revisão dos principais escritos acadêmicos sobre o tema, as relações existentes entre a gestão por competências, as estratégias delineadas pela organização e o processo de alinhamento estratégia-competência. Para os autores, a proposta que a organização se adequaria aos novos horizontes do mercado

competitivo com perspectivas de melhorias está centrada em um novo arquétipo, permitindo assim o mapeamento das competências centrais, alinhando-as ao cerne do desenvolvimento estratégico. Isso significa que não se deve construir do zero uma gestão de pessoas, ignorando todo o caminho que a mesma percorrerá.

Outra reflexão apresentada por Moreira e Munk (2010) é a questão de que estratégias bem definidas e adequadas não garantem resultados relevantes para a organização. É necessário que o processo de gestão e comunicação das mesmas seja pensado e acompanhado. “O alinhamento estratégico acontecerá com a utilização das ferramentas corretas para alcançar os objetivos, perceber as competências centrais e promoção de sinergia holística da organização” (MOREIRA; MUNK, 2010, p. 189). Isso torna-se possível por meio da utilização de um modelo.

Considerando competências como o baluarte da gestão de pessoas, Dutra (2001) faz uma exposição dos ganhos previstos para ambos os lados, mediante à integração do conceito de competências à gestão (Quadro 8).

Quadro 8: Indicadores positivos da implantação da gestão de pessoas por competências

Para a organização	Para as pessoas
Simplicidade, flexibilidade e transparência. Otimização de recursos e da massa salarial. Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2001 *apud* NAKATA e SOUSA, 2012).

Na visão de Nakata e Sousa (2012, p. 5), “a gestão por competências tende a ser aceita pelas pessoas, por tornar as práticas mais claras e deixar as pessoas com sentimento de maior equidade, pois as complexidades são consideradas no processo”.

Verifica-se que os construtos apresentados por Dutra (2001) e Nakata e Souza (2012) se completam diante dos fatores positivos que respaldam a implantação do conceito de competências no mundo organizacional, considerando o mundo pessoal do indivíduo e fazendo-o parte relevante do outro.

Toda organização possui suas competências desde seu surgimento, e todo e qualquer ser humano também. Porém, não significa que as pessoas utilizam essas

competências enquanto atuantes dentro da organização, e também não significa que a organização dispõe de suas competências aos seus colaboradores. A proposta é que aconteça uma troca de competências, onde ambos possam ser beneficiados e possam dar continuidade ao processo de desenvolvimento contínuo do qual necessitam e fazem parte, além da fortificação natural deste processo; a relação passa a ser entre as competências organizacionais e individuais. Segundo Dutra (2013), a partir do momento que a organização permitir que as pessoas tenham autonomia junto às suas próprias competências para aprimorar o patrimônio de conhecimentos da organização, agregando valor e contribuindo mutuamente, a proposta de uma nova gestão de pessoas começa a ganhar um novo desenho.

Porém, para que a organização saiba o que receber das competências individuais, precisa definir primeiro quais competências são essenciais para a organização. Só será interessante para a empresa cobrar a entrega relativa ao que é relevante para a mesma e que esta esteja relacionada com as competências organizacionais.

De acordo com Nakata e Sousa (2012), as competências que eram previstas ao cargo de uma pessoa, agora são previstas à pessoa e cada qual deverá ter suas próprias competências. Ou seja, as competências são chamadas individuais. Diante do sistema formal, a pessoa é considerada a partir do que ela exerce o que não significa que na prática isso seja possível de observar, já que as pessoas podem ter a mesma atividade, mas ter entregas diferentes.

Apesar do conceito sobre competência já estar mais sólido dentro do meio acadêmico, tanto na teoria, como na prática, ele está em construção. E Dutra (2013) sugere a explanação do desenvolvimento do conceito da competência aplicada aos processos da gestão de pessoas (Quadro 9).

Quadro 9: Processos da gestão de pessoas da competência

Competência como:	Referência(s)	Conceito	Crítica
Seleção e desenvolvimento de pessoas	Conceito centralizado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982)	Elaborado a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional.	As competências diferenciadoras eram colocadas para todos, porém havia um contrassenso, porque cada um tinha suas atividades diferenciadas do outro e, logicamente, não seriam necessárias as mesmas competências.
Diferenciada por nível de complexidade	Boulter (1992)	Criação de escalas de diferenciação por níveis de complexidade em diferentes níveis de entrega da competência.	Não eram compatíveis com a realidade da organização, porque estava vinculado a sucessos profissionais passados por sua trajetória. Não estava vinculada aos objetivos estratégicos da organização. O conceito teve de englobar outras áreas da organização como remuneração e carreira.
Conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos da empresa	Dutra (Década de 1990)	Compatibilização das competências organizacionais e individuais sem favorecimentos isolados.	Começa a haver integração entre as competências, deixando de favorecer alguns apenas. Considera também a entrega e a agregação de valor, a complexidade e o espaço ocupacional.
Conceito apropriado pelas pessoas	Dutra (2013)	Observa-se que as empresas que conseguiram avançar com a gestão de pessoas, conseguiram também estimular as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional	Por outro lado, ainda é muito pequeno o número de pessoas que tem incorporado o conceito de competência em sua vida. Por isso a necessidade de aprimoramento no uso do conceito, com o intuito de internalizá-los.

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2013).

Corroborando os escritos relativos às competências, encontra-se Rodrigues (2010) que faz uma análise de abordagem longitudinal sobre a incorporação deste conceito na prática da área de gestão de pessoas, baseando-se nos achados acadêmicos de caráter teórico e empírico publicados nos anais dos ENANPADs (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração) no período de 1997 a 2009. Ele faz menções aos conceitos sobre competências advindos de McClelland (1973), Fleury e Fleury (2000), Fleury (2001), Dutra (2004), entre outros. O autor, porém, concentrou-se no conceito que Prahalad e Hamel (1990) apresentam como contribuição à evolução do termo competência, entretanto, no campo da teoria estratégica com o *Core Competence*, ou seja, competência essencial, como é traduzido.

Prahalad e Hamel (2000, p. 348) afirmam que a competitividade da organização advém das competências essenciais, sendo esta o aprendizado coletivo da empresa, além de ser um compromisso no propósito de trabalhar, indo além das fronteiras organizacionais. Segundo os autores, para a organização se desenvolver em torno das competências essenciais são necessárias mudanças, e o primeiro passo seria identificar as competências essenciais que satisfaçam três exigências: oferecer algo em potencial no mercado; contribuir para que o produto/serviço apresente benefícios para os clientes e garantir que os produtos/serviços sejam difíceis de serem imitados pelos concorrentes.

Ferreira *et al.* (2011, p. 3) afirmam que, a *Core Competence* tem a responsabilidade da atuação da organização no mercado, estimulando a construção de um diferencial de competição, com base na especialidade e especificidade. As competências essenciais são o mesmo que as competências organizacionais.

Rodrigues (2010) valoriza o que Prahalad e Hamel (1990) destacam, validando a *Core Competence*, afirmando que são as “habilidades técnicas e administrativas que permitem à organização sobreviver e se destacar entre as demais” (RODRIGUES, 2010, p. 3). Ele conclui afirmando que a incorporação do conceito de gestão de competências por parte da área de gestão de pessoas, “é pautada em conformidade com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimento, habilidades, atitude, desempenho e resultados” (RODRIGUES, 2010, p. 8).

A despeito de conhecimento, mesmo não sendo este o foco do presente estudo, apresentam-se as contribuições de Borini *et al.* (2012, p. 605), que verificaram a relação entre o tamanho e o desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras, sendo esta uma temática de discussão relevante. Segundo os autores, na área estratégica internacional. “As multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competência organizacional no exterior quando comparadas às de grande porte”. De acordo com os autores, pesquisas levantaram que as empresas multinacionais brasileiras de pequeno porte sofrem desvantagem quanto ao tamanho e possuem incentivos diferentes dentro do comércio exterior. Ao mesmo tempo, de acordo com as investigações, descobriram que existem vantagens por ser de pequeno porte, como: desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas, competências de adaptação, tomada de decisão rápida, entre outras. Continuando dentro do construto deste estudo, segue-se com explanações focadas e respaldadas dentro do proposto.

Buscando compreender a importância da gestão por competências como novo modelo de gestão, Belfort *et al.* (2012) seguem por um respaldo teórico mais clássico - o conceito de competências baseado em conhecimento, habilidade e atitudes; todavia não desprezando os demais. Os autores argumentam que:

[...] o modelo de gestão por competência é a maneira de levar as pessoas a alcançarem os objetivos da organização através de suas capacidades técnicas e de comportamento, onde os gestores podem ter uma visão holística das competências que o cargo exige, das competências que o colaborador tem e fazer um cruzamento e análise, possibilitando criar um planejamento de desenvolvimento direcionada a cada um, sendo este eficiente e eficaz (BELFORT *et al.*, 2012, p. 41).

Porém, para saber a respeito das competências dos colaboradores, apenas a observação do gestor diante da atuação deles não é suficiente para definir quais as competências cada indivíduo possui. Para isso, existem ferramentas desenvolvidas e aplicáveis que dão possibilidades de identificar as competências individuais. Ao mesmo tempo, é imprescindível que o autoconhecimento seja desenvolvido nos colaboradores, considerando que são eles que saberão conhecer profundamente a si mesmos.

A premissa básica é que “cada colaborador sabe ou pode aprender a identificar suas adequadas competências, habilidades, seus pontos fortes e fracos e também suas metas, sendo esta a única pessoa capaz de decidir o que é melhor para ela mesma” (BELFORT *et al.*, 2012, p. 42).

Para os autores, o gestor de recursos humanos passa a ser o responsável em dar possibilidades e condições para os colaboradores de expor seu desempenho na organização de acordo com o proposto pela mesma, ou seja, as ferramentas - como o mapeamento -, é aplicado às pessoas e não com base na observação e percepção do gestor.

Moreira e Munk (2010, p. 189) destacam o caráter interativo existente entre competências, estratégias e o alinhamento estratégico:

[...] sabe-se que as competências são estratégicas, que o processo estratégico desenvolve vantagens de atuação para as empresas em seus mercados e que a implementação estratégica hoje pode contar com processos de alinhamento capazes de oferecer gestão e comunicação clara das intenções e das ações, bem como auxiliar o monitoramento interno e externo dos pontos fundamentais a serem observados estrategicamente pela organização, como o mapeamento de suas próprias competências essenciais.

A partir das considerações acima, o tema relacionado à implantação de uma gestão articulada por competência será apresentado com base em estudos de autores que relacionam o conceito com a prática.

Para Brandão e Bahry (2005, p. 180) a gestão por competências se propõe a reunir esforços para a realização dos processos da organização: planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, em todos os níveis da mesma, por meio das competências necessárias para alcançar o objetivo estratégico. Para os autores, a gestão de competências é um processo contínuo, que será apresentado no Quadro 10.

Quadro 10: Processos da Gestão por Competências

Etapas	Processo	Ação
Formulação Estratégica	Formulação da estratégia da organização.	Missão Visão, objetivos estratégicos
	Definição dos indicadores.	Indicadores de desempenho, metas (com base nos objetivos estratégicos).
Mapeamento de Competências	Identificação das competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.	Pesquisa documental (análise do conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional).
	Coleta de Dados.	Entrevistas, observação e questionários.
Captação	Seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • No nível individual: ações de recrutamento e seleção de pessoas. • No nível organizacional: parcerias ou alianças estratégicas.
Desenvolvimento	Aprimoramento das competências internas disponíveis na organização (desenvolvimento de competências profissionais).	<ul style="list-style-type: none"> • No nível individual: aprendizagem. • No nível organizacional: investimentos em pesquisas.
Acompanhamento e Avaliação	Monitoramento da execução dos planos e indicadores.	Análise após apurar os resultados alcançados e compará-los com os que eram esperados.
Retribuição	Reconhecimento, remuneração, premiação,	Pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados. Manutenção de comportamentos indesejados. Correção de eventuais desvios.

Fonte: Elaborado a partir de Brandão e Bahry (2005).

Brandão e Bahry (2005) enfatizam a relevância da etapa do mapeamento de competências em detrimento de um norteamento das ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição que advêm dele.

Na visão de Gimenes (2009), o mapeamento é uma ferramenta formal para a identificação de competências, oferecendo um panorama sobre competências disponíveis em uma organização para que, em seguida, se possa verificar a compatibilidade com as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa em um processo de alinhamento.

Ferreira *et al.* (2011) corrobora afirmando a relevância da identificação das competências de uma organização como um todo. Ou seja, não tem como haver alinhamento se as competências não tiverem relação umas com as outras, organização-colaborador. Nesse sentido, os autores argumentam que:

[...] é, sobretudo, através da identificação das competências que se pode traçar o perfil profissional desejado, como também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização. De forma estratégica, é preciso efetuar uma análise por meio da correlação entre as competências existentes e as competências necessárias, tendo em vista os objetivos e metas que se pretenda atingir.

Amaral *et al.* (2008) desenvolveram um modelo para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes de profissionais de inteligência competitiva, com vistas ao estabelecimento do processo de gestão de pessoas por competências. Verificou-se que os autores se basearam na perspectiva clássica de competências, seguindo a linha do conceito de McClelland (1973). Os passos para mapear dos conhecimentos, habilidades e atitudes se encontram expostos no Quadro 11.

Quadro 11: Passos para realização do mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes

Passos	Descrição
Buscar as percepções de competências organizacionais	Extrair da cultura e da estratégia organizacional todas as informações capazes de definir atributos de competência válidos para todos na organização.
Buscar as percepções de competências para os cargos a serem mapeados	Extrair as informações específicas acerca dos cargos que permitirão elencar os atributos de competência necessários a cada um deles.
Extrair das percepções os atributos de competência imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo	Gerar, para cada cargo, uma lista dos atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários ao melhor desempenho do profissional no cargo.
Agrupar os atributos similares	Analisar o conjunto dos atributos, buscando similaridades que facilitem a criação das competências.
Definir e formar as competências para cada cargo	Definir competências específicas por meio dos grupos de atributos.

Fonte: Amaral *et al.* (2011, p. 9).

Além destes passos para o mapeamento de competências, Amaral *et al.* (2011, p. 10) também desenvolveram ferramentas de apoio: (i) base de referência - repositório de

competências referenciais para o trabalho de inteligência competitiva (IC), bem como dos conhecimentos, habilidades e atitudes; (ii) glossário de atributos de competências em IC - descrição dos atributos de competências presentes na base de referência; (iii) coletor de percepções de competências (ferramenta computacional) – viabiliza a coleta dos atributos de competências mais valorizados pela equipe. E tratando-se de ferramentas, existem instrumentos apropriados para realizar não só o mapeamento de competências, mas também realizar outros tipos de levantamento.

Gimenes (2009) defende que o questionário é a técnica mais relevante a fim de mapear competências dentro de uma organização, ao mesmo tempo, não dispensa a importância de se ter o suporte de outras ferramentas, como: levantamento por meio de análise documental e entrevistas.

Na área industrial, Giacobbo *et al.* (2005, p. 1128) verificaram que o mapeamento permite construir uma matriz de competências para cada área da fábrica, e também criar planos de treinamento e desenvolvimento para atualizar as competências dos colaboradores e desenvolver novas. Além disso, os colaboradores são motivados a saírem da sua zona de conforto e se abrirem para novos conhecimentos.

Na área educacional, segundo Carvalho *et al.* (2009), as normas do Ministério da Educação fizeram do princípio de competências o norteador relacionado a formação e capacitação. “A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e normas adjacentes enunciam que os processos de formação no país devem se orientar pela noção de competência (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 33).

Diante do cenário público, Carvalho *et al.* (2009) também expõem a prerrogativa da competência estar explicitada nos processos relacionados a pessoal. Nesse contexto, os autores argumentam que:

[...] a PNDP, explicitada no Decreto no 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, inaugura outra fase, determinando orientações que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o fim último de melhorar os serviços prestados ao cidadão. No decreto, capacitação é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (Art. 2º, inciso I). Essa definição deixa clara a intenção de associar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos do órgão onde ele atua (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 33).

Após o exposto sobre a colaborativa da competência na área educacional, a despeito dessa não estar ainda disseminada nas organizações públicas, Barbosa (2005 *apud* CARVALHO *et al.*, 2009, p. 49) colabora expondo que “a opção pela capacitação como porta de entrada no mundo das competências é comumente utilizada, inclusive no setor privado”. E ainda, Carvalho *et al.* (2009) salienta sobre o mapeamento, defendendo que não existe uma regra para realizar o mapeamento de competências:

[...] não existe um caminho único para definição ou mapeamento das competências essenciais de uma organização. O mais importante no processo, independentemente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados, é considerar a visão de futuro, a missão, os valores, as estratégias para o alcance dos objetivos e a cultura da organização como base para esse mapeamento. (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 50)

Lyons (2003 *apud* GIACOBBO *et al.*, 2005, p. 1130) refere-se ao mapeamento como o processo que permite: “listar os conhecimentos e habilidades relacionadas a uma tarefa, trabalho, função, unidade ou organização; mostrar ou descobrir o que é necessário para a melhoria da performance”. Na visão deste autor, o mapeamento é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento individual e organizacional. Corroborando com as ideias de Giacobbo *et al.* (2005), Rossato (2002) afirma que no mapeamento de competências deve-se avaliar as competências presentes nos colaboradores e as competências essenciais para o funcionamento dos processos de negócios. Carvalho *et al.* (2009) complementa enfatizando a importância de se alcançar os objetivos.

Giacobbo *et al.* (2005) baseando-se em vários autores: Barreto (2001); Cavalcante (2002); Davenport; Prusak (2003); Ferraz *et al.* (2002); Pereira; Cavalcanti (2002); Rossato (2003), apresentam os pontos positivos e negativos de se realizar o mapeamento de competências (Quadro 12):

Quadro 12: Pontos positivos e negativos do mapeamento de competências

Positivos	Negativos
<p>Tem-se um perfil de competências de um indivíduo com os pontos fortes e fracos que se compensam;</p> <p>Identifica-se a necessidade de treinamento de colaboradores em outras competências consideradas essenciais;</p> <p>Auxiliam as empresas no planejamento, na seleção e no desenvolvimento das competências consideradas necessárias para o seu funcionamento;</p> <p>Estimula a integração, interação, inovação e a criatividade individual;</p> <p>Permite que o conhecimento seja compartilhado e explicitado em procedimentos e outros elementos do processo de gestão do conhecimento;</p> <p>Têm-se as competências essenciais, as importantes, as desejáveis e as não-aplicáveis a cada processo de negócio;</p> <p>Permite a implantação de um plano de meta, reconhecimentos e recompensas para que os colaboradores saibam o que a empresa espera de cada um</p> <p>Permite a disseminação de melhores práticas e inovações;</p> <p>Permite o encaminhamento, com maior praticidade, das respostas às mudanças em nível estratégico.</p> <p>O mapeamento de competências individuais permite descobrir talentos e desenvolver equipes.</p> <p>Evita a perda de conhecimento quando seu portador deixa a empresa;</p> <p>Torna-se um inventário da essência do conhecimento.</p>	<p>A complexidade da análise das competências emocionais: estas envolvem fatores subjetivos;</p> <p>O empenho e a participação do colaborador no processo são inversamente proporcionais ao seu grau de instrução;</p> <p>O comprometimento do colaborador com a melhoria de suas competências. Cada colaborador deve estar sempre comprometido com o desenvolvimento e a melhoria contínua das suas competências, de modo a mantê-las o mais próximo das competências essenciais de cada processo;</p> <p>Dificuldade dos gerentes de entenderem o conceito de competência. Estes confundiam competências com atividades quando estas se associavam ao conhecimento;</p> <p>Dificuldade dos gerentes em relação às competências associadas ao comportamento, uma vez que não havia o costume de se refletir sobre os perfis dos colaboradores em termos de competência de comportamento.</p> <p>Deve-se evitar que o mapeamento seja utilizado como um meio para culpar outras partes e não atuar de forma construtiva na melhoria dos resultados.</p> <p>Se a organização reconhecer e recompensar os detentores de conhecimentos importantes, o mapa do conhecimento será, além de um localizador de conhecimentos, também um retrato de sucesso e status, o que permitirá que pessoas tentem influenciar os elaboradores do mapa para que as incluam.</p>

Fonte: Elaborado a partir de Giacobbo *et al.* (2005).

No decorrer da narrativa descritiva a respeito de competências, neste estudo, evidencia-se constantemente a relevância do conhecimento integral e esclarecido deste tema, considerando-o complexo, porém, eficaz.

Porém, Munk *et al.* (2012, p. 46) perceberam que não basta apenas a organização identificar e conhecer suas competências, mas sim, o desenvolvimento de cada uma delas precisa estar em concordância às estratégias escolhidas e definidas. De acordo com a literatura pesquisada pelos autores, o alinhamento entre competências e estratégias trará resultados favoráveis e aumentará a eficiência ao utilizarem os recursos internos. Todavia, o inverso disso, ou seja, o desalinhamento entre ambas, pode causar desconexão, reduzindo o desempenho organizacional.

Appel e Bitercourt (2008, p. 177) trazem colaborações significativas ao presente estudo. Os autores buscaram reflexões a respeito do que a implantação da gestão de pessoas por competências envolve na organização; procuraram respostas em outros estudos científicos com esclarecimentos sobre o conceito e outros coadjuvantes da gestão de pessoas por competências. Perceberam que há uma quantidade acentuada de conceitos e noções sobre o tema, porém concordam com Bitencourt (2001) que estas se complementam ao final, por buscarem desenvolvimento pessoal e profissional objetivando resultados melhorados.

As considerações de Appel e Bitencourt (2008) são relevantes porque abordam a gestão por competência pela ótica prática, sendo que forma a campo verificar os rumores que facilitam ou dificultam a implantação. A respeito dos dificultadores levantados, há receios em relação aos entraves jurídicos e/ou reclamações trabalhistas, segundo eles advindo do artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas que prevê a equiparação de salários de funcionários que possuam a mesma função, as mesmas condições e estrutura, e a mesma entrega.

Isso pode ser considerado a partir de uma ótica equivocada, de que a gestão de pessoas por competências analise as entregas dos colaboradores de maneira subjetiva, usando juízo de valores. Todavia, a gestão de pessoas por competências não possui esta base equivocada, pois a mesma “possui boas ferramentas que podem determinar tecnicamente os indicadores apropriados para caracterizar as idiossincrasias entre os empregados” (APPEL; BITENCOURT, 2008, p. 178).

Porém, ao final da investigação, os autores concluíram que os elementos dificultadores podem ser contornados, e que se tornam assombrosos devido à falta de conhecimento idôneo sobre o assunto.

Munk *et al.* (2011) amparados por outros pesquisadores como: DALTON (1997); DUTRA (2004); KOCHANOSKI (1997); MILLS *et al.* (2002); WHITE (1959), apresentam algumas “armadilhas” comuns em processos de implantação em gestão de modelos de competências, as quais devem ser evitadas por gestores, a fim de que não se deparem com esta realidade *a posteriori*. As principais “armadilhas”, segundo Munk *et al.* (2011, p. 13) são:

[...] 1. Mau uso por parte das gerências (fugindo das premissas, usando critérios próprios, sendo superficial ou parcial nas avaliações), um exemplo que provavelmente será seguido pelos demais funcionários; 2. Criação de listas de competências por um pequeno grupo, o que contribuirá para que somente as pessoas inseridas em tal grupo entendam realmente o significado das listas; 3. Utilizar o modelo como padrão de controle e punição, o que

pode causar medo nas pessoas e colaborar para sua não consolidação; 4. Achar que o sistema, por si só, fará tudo e corrigirá os problemas estruturais.

Nakata e Sousa (2012, p. 2) consideraram que os profissionais possuem noções diferenciadas e pulverizadas sobre o conceito de competências, o que, segundo as autoras, torna a adoção do conceito pelas organizações pouco homogênea no contexto do mercado brasileiro. Relevante verificar que, tanto a colaboração de Appel e Bitencourt (2008) como a de Munk *et al.* (2011), e agora a de Nakata e Souza (2012) se completam e apresentam situações afins, um dando solidez aos achados do outro. Ou seja, ganha-se credibilidade diante das mesmas preocupações, validando os pressupostos, no sentido do conhecimento sobre o conceito ser um fator dificultador no desenvolvimento e implantação de competências à gestão.

Munk *et al.* (2011) realizaram um estudo de caso buscando avaliar as premissas metodológicas de validação e legitimação de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências, já implantado há 10 anos. O caminho metodológico proposto orientou-se pelas seguintes questões:

[...] os objetivos do modelo de gestão por competências foram alcançados? O modelo contribuiu para uma melhor organização das práticas de gestão de pessoas e alcance de resultados? O modelo foi atualizado e aprimorado? O modelo é praticado na empresa? Os compromissos assumidos pelos diversos autores envolvidos foram mantidos? O modelo é referência para a gestão de pessoas? (MUNK *et al.*, 2011, p. 5).

Neste estudo, Munk *et al.* (2011) encontraram baixa consistência em relação ao cumprimento das exigências de validação. O modelo analisado apresentou problemas operacionais atrelados à compreensão dos conceitos; sendo este um fator apontado por Appel e Bitencourt (2008) como um dificultador forte na implantação do modelo. Além destes, Munk *et al.* (2011) encontraram problemas relacionados à organização, gestão de cumprimento das premissas, fragilidades do modelo em relação ao alinhamento conceitual; objetivos inalcançados; pouca credibilidade na orientação de contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento.

Por outro lado, Munk *et al.* (2011) afirmam que realizar uma avaliação de modelo de competências a partir de critérios de validação permite que se aproxime da proposta fonte, incluindo ações e resultados que o modelo prevê.

Outro agravante encontrado por Appel e Bientecourt (2008) é a não percepção das pessoas em relacionar a gestão de pessoas por competências com a estratégia da empresa, ou

seja, o que invalida, *a priori*, a visão das duas estarem sincronizadas e alinhadas ao mesmo objetivo. E mais, segundo resultados dos estudos dos autores, as pessoas não validam a questão dessa objetivação se advinda do setor de recursos humanos da organização, a menos que viesse da direção da mesma.

Apesar do conceito de competência estar em evidência e presente no modelo moderno de gestão de pessoas, nada poderá ser repensado sobre gestão sem que as organizações estejam dispostas a isso. Mesmo necessitando de esclarecimentos e ainda estando em construção, a gestão por competências já responde adequadamente às inquietações que o modelo tradicional não conseguiu responder. Isso extingue as principais possibilidades de dúvidas com respeito ao significado da implantação da gestão por competências.

Munk *et al.* (2011, p. 14) sintetizam o conceito de modelo de competências validado como sendo “aquele que possui uma descrição clara sobre hierarquização entre competências e subcompetências específicas para cada um dos espaços ocupacionais compartilhados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional”.

E continuam dizendo que quando existe um modelo válido, a organização tem condições de definir quais serão as competências necessárias para serem desenvolvidas e melhoradas, tendo como resultados os objetivos estratégicos alcançados pela organização. Para isso, essas competências precisarão ser integradas, discutidas e propagadas em todos os seguimentos dentro da organização, para que todas as pessoas que a compõem tenham condições de interagir e estarem cientes das exigências da mesma. Deve-se perguntar: quais competências são necessárias? Por que tais competências foram definidas? Como será a avaliação das competências definidas e exigidas? Como será o desenvolvimento e acompanhamento de cada competência? Um modelo de competência é válido, portanto, quando possui uma linguagem comum em diferentes níveis (estratégico, tático e operacional) junto à organização que o ampara, situação que permite qualidade e agilidade nos processos de avaliação, implantação e aprimoramento do modelo (MUNK *et al.*, 2011, p. 15).

A ideia deste modelo proposto é a de também estimular os leitores, gestores e acadêmicos a consolidar cada vez mais o conceito por meio da prática, o que se torna possível diante das oportunidades científicas que é colocado à disposição dos mesmos. Os estudos de caso dão abertura a esta experiência, e, *a posteriori*, ao compartilhamento mediante às mesmas realidades organizacionais; lembrando que não significa uma ser “modelo” à outra.

O “modelo” é um outro conceito interessante que Appel e Bientecourt (2008) apresentam sem parecer um molde. O “modelo” surge da ideia de que existem parâmetros validados para ser seguidos, o que não significa que o conteúdo alimentado a cada passo ou processo sejam enxertados com realidades das organizações que possuem afins. Cada organização possui uma realidade e esta deve ser a matéria-prima para se criar uma obra-prima de “modelo” único, exclusivo e personalizado. Assim, a gestão de pessoas por competência de cada empresa deverá alcançar seu estado da arte. Munk *et al.* (2011, p. 11) corroboram com este pensamento afirmando que “um modelo de competências direcionado a funções específicas, ainda que em empresas semelhantes, não servirá a realidades diversas, pois essa é uma variável dependente da cultura organizacional.” Os autores defendem que o gestor que atua por competências está diante da necessidade e realidade de uma mudança de cultura.

Relevante ressaltar que antes de qualquer mudança em relação à gestão de uma organização, faz-se necessário um levantamento investigativo e que também será norteador para qualquer ação. Neste caso, a organização e as pessoas precisam estar dispostas à realização de propostas investigativas e de mudanças e precisam ter a ciência disso, sem imposições, para que a transparência aconteça desde a intenção inicial. Elas precisam desejar e incorporar aos poucos as mudanças na estrutura, e depois de um determinado tempo, já consolidado, se tornará algo institucionalizado e um passo mais perto do processo de mudança.

Ferreira *et al.* (2011, p. 2) afirmam que o modelo de gestão por competência, apresenta-se eficazmente no propósito de diagnosticar e direcionar o potencial das pessoas, “levando em consideração a consonância entre particularidades individuais e as atividades realizadas”.

Diante das premissas apresentadas no arcabouço bibliográfico respaldado por estudos de relevância a respeito de competências e gestão de pessoas por competências, a pesquisa apresenta solidez em sua proposta, sob a perspectiva de realizar um comparativo entre o modelo de gestão de pessoas da Instituição de Ensino envolvida no estudo e o modelo de gestão de pessoas por competências.

4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO

A Instituição de Ensino (IE) envolvida neste estudo, localiza-se no interior do estado de São Paulo, na região metropolitana de Campinas. Fundada em 1949, é uma instituição de ensino básico e superior, confessional, ligada à igreja Adventista do Sétimo Dia. Possui, atualmente, cerca de cinco mil alunos e 500 funcionários.

Os dados coletados advêm de levantamento documental disponibilizado pela IE à pesquisa e acesso ao pelo site oficial da mesma.

4.1 Trajetória Histórica da Instituição

A IE foi fundada no final da década de 1940, para receber a juventude Adventista, oferecendo as séries primárias e o ginásial (atual Ensino Fundamental).

A história da IE começou em 1947, quando a cidade em que está localizada, era uma vila, pertencente ao município de Campinas, onde pequenos proprietários de terras se dividiam em suas atividades rurais, alheios à modernidade anunciada pelo trem, que cortava o vilarejo.

O terreno era um grande descampado, pontuado por uma vegetação rasteira, conhecida como “barba de bode”. Alguns abacateiros e figueiras eram encontrados mais ao fundo do terreno. O Sr. Borges, um dos membros atuantes da área administrativa da instituição mantenedora, acreditou que ali poderia ser construída uma nova escola, inclusive um novo internato, como outras unidades já existentes no país no mesmo formato.

Após os devidos acertos com a mantenedora, foram enviados os primeiros alunos e pedreiros para a construção de seu primeiro prédio, o dormitório das moças. No início de 1950, com o dormitório feminino ainda não acabado, seus quartos foram usados para receber também os rapazes e professores, além de nele funcionarem as salas de aula, cozinha, refeitório e capela. E assim, timidamente, começou a história desta IE.

Em seus 65 anos, a IE já mudou de nome algumas vezes. As mudanças aconteceram na década de 1960 e no início dos anos 1970, no qual seu nome perdura. Foi nos anos seguintes que a IE passou por um grande crescimento em número de alunos e cruzou as décadas de 1980 e 1990, sendo um internato modelo para o Ensino Médio. Em 1999, a IE abriu o primeiro curso de nível superior, Pedagogia, e desde então tem ampliado a oferta de

cursos superiores com os cursos de Educação Física, Sistemas de Informação, Administração e Ciências Contábeis, com propostas de implantação de mais cursos para os próximos anos.

Nos últimos anos, alguns prédios foram reformados: Residencial Masculino, Portaria, Igreja (templo) e Prédio Administrativo, e ampliado, com mais construções: prédio para o Ensino Fundamental I (Ens. Fund. 1º ao 5º ano), prédio para a Educação Infantil, prédio com 4 pisos, que atende aos alunos do Ensino Médio, Ensino Superior, Pós-graduação e futuramente a biblioteca. Hoje a Biblioteca está localizada em um prédio histórico da instituição.

Estudam na IE alunos de diversas origens geográficas e culturais, não sendo o ensino restrito aos seguidores da religião Adventista (70% dos alunos da instituição não são Adventistas).

A IE faz parte de um sistema educacional mundial fundamentado em princípios bíblicos cristãos. Por meio da Bíblia, orienta-se quanto sua filosofia, metodologia e objetivos como instituição educacional cristã.

A IE possui a opção de moradia estudantil no próprio campus, em residenciais específicos para homens e para mulheres. Os residenciais têm o objetivo de ser o lar dos alunos cujas famílias moram distante da instituição.

O residencial feminino - o primeiro prédio construído no campus -, já passou por inúmeras modernizações e hoje conta com mais de 200 vagas. O residencial masculino, construído originalmente em 1960, já passou por muitas reformulações também, e hoje conta com mais de 270 vagas. São 4 estudantes por quarto, com área de estudo privativa e armários individuais. Além das instalações privativas, os residenciais possuem recepção, sala de vídeo e convivência e um auditório próprio, equipado e climatizado.

4.2 Missão/Visão

Tanto a Visão, como a Missão e o Lema são encontrados em todos os murais, salas de aula e departamentos da IE envolvida. As demais definições foram encontradas em materiais outros disponíveis pela IE, como: relatórios, documentos, entre outros.

Visão: “Ser uma Instituição Educacional reconhecida pela excelência nos serviços prestados, pelos seus elevados padrões éticos e pela qualidade pessoal e profissional de seus egressos”.

Missão: “Educar no contexto dos valores bíblicos para um viver pleno e para a excelência no serviço a Deus e à humanidade”.

Lema: “Educar e servir”.

Objetivo: desenvolver integralmente as capacidades físicas, intelectuais e espirituais do educando. Formar cidadãos respeitosos, de conduta honesta, fala verdadeira, sabedores de seus direitos e deveres, comprometidos com o desenvolvimento da nação e bem estar de seus semelhantes. Formar um profissional competente, apto ao mercado de trabalho e capaz de adaptar-se com eficiência às constantes transformações da sociedade

A IE compreende o processo educativo para além da visão tradicional que forma apenas a vida presente. Ela visa também preparar os educandos para a vida futura, ou seja, o "Lar Eterno que Jesus foi preparar", conforme registrado em João 14: 1-3 (BÍBLIA SAGRADA). Portanto, a educação:

Significa mais do que a preparação para a vida presente. Visa o ser todo, e todo o período da existência possível do homem. É o desenvolvimento harmônico das faculdades físicas, mentais e espirituais. Prepara o estudante para o gozo do serviço neste mundo e para aquela alegria mais elevada por um mais dilatado serviço no mundo vindouro (WHITE, 1996, p. 13).

A IE parte do pressuposto de que o ser humano necessita ser restaurado a seu estado original de perfeição e a mesma se compromete em alcançar os seguintes objetivos:

- Promover o reconhecimento de Deus como fonte de toda sabedoria.
- Reconhecer e aplicar a Bíblia como referencial de conduta.
- Estimular o estudo, a proteção e a conservação da natureza criada por Deus.
- Incentivar a utilização das faculdades mentais na aquisição e construção do conhecimento em favor do bem comum, tendo como ferramenta as diferentes fontes de informação e recursos tecnológicos.
- Promover a aquisição de hábitos saudáveis por meio do conhecimento do corpo e das leis que o regem.
- Oportunizar o desenvolvimento do senso crítico, da criatividade, da pesquisa e do pensamento reflexivo.
- Incentivar o desenvolvimento dos deveres práticos da vida diária, a sábia escolha profissional e a formação familiar, o serviço a Deus e à comunidade.
- Promover a autonomia e a autenticidade ancoradas nos valores bíblico-cristãos.
- Favorecer o desenvolvimento da autoestima positiva, do sentimento de aceitação e de segurança.
- Resgatar a prática da regra áurea nos relacionamentos interpessoais, que é amar ao próximo como a si mesmo.

Metodologia de Ensino: as disciplinas e atividades desenvolvidas no processo ensino-aprendizagem são pautadas pela perspectiva cristã, de modo significativo, em que a teoria é comprovada pela prática, conduzindo, assim, o aluno à interpretação e análise de ideias, à comparação de fatos, à abstração, à resolução de problemas, usando o diálogo como o principal meio de desenvolver as habilidades e competências do educando.

A filosofia do sistema educacional da IE Adventista objetiva promover no ensino contextos em que possa ser vivenciada a Filosofia Cristã de Educação. Assim fazendo, provê modelos das mais diversas ordens para professores, estudantes, administradores e estudiosos em geral. A Filosofia Adventista de Educação é fundamentada nas seguintes crenças:

1. Deus o Criador, é a realidade última do universo. Por isso, conhecê-lo e compreender Sua vontade é de crucial importância desde cedo na vida;

2. O homem, criado perfeito por Deus é o resultado de uma combinação do material com o espiritual, um ser racional destinado a ser completo e feliz na medida em que harmoniosamente se relaciona com Seu Criador e bem convive com seus semelhantes;

3. Separado de Deus, o homem está sujeito à degradação. Por isso, estabelecer ligação com Deus na forma e no tempo devidos deve ser o grande objetivo da sua vida;

4. O homem foi criado com potenciais a desenvolver. A Educação Cristã possui a responsabilidade de promover o seu harmonioso desenvolvimento em comunhão com o Criador. A maior tragédia é não desenvolver plena e harmoniosamente seus potenciais. Em outras palavras, é apenas “poder ter sido”. Por isso, em se tratando de educação, excelência é o mínimo desejável;

5. Na vida humana, ações e atividades dos primeiros anos são de crucial importância para o posterior desenvolvimento. Assim, é sobre a boa educação e a felicidade do educando que se constrói o futuro bem estar e o destino do homem;

6. Deus o Criador, é também fonte de todo o conhecimento e se revela ao homem mediante a Bíblia Sagrada, Jesus Cristo, a natureza, seu segundo livro, e por meio do trato com pessoas e povos de todas as épocas.

Pelas crenças acima mencionadas, no sistema educacional adventista, as ações e as atividades que promovem o harmonioso desenvolvimento do educando, o currículo educacional ocupa todos os aspectos do ser e todas as formas de revelação de Deus, promovendo uma educação integral.

O caráter de Deus revelado na lei moral, o decálogo, constitui-se no grande padrão de comportamento ético do homem e na fonte das diretrizes para a formação do caráter e para o desenvolvimento do senso estético.

Estando o homem separado de Deus por sua livre escolha, e assim sujeito à decrepitude, cabe à Educação Cristã o supremo ideal de levar o homem a reaproximar-se do Seu Criador.

Além destes achados, em outros relatórios encontrou-se também a declaração de missão dos departamentos e alguns cursos:

- Almoxarifado - Fornecer e controlar a distribuição de materiais de forma confiável.
- Ambulatório/ Enfermaria - Gerir e prestar assistência de enfermagem de excelência, encaminhar pessoas ao atendimento médico de maneira eficaz, produzir e reproduzir conhecimentos básicos de bem estar contemplando os princípios de saúde.
- Assistência Social - Perceber, analisar e atuar sobre as necessidades humanas dos alunos que pertencem a famílias que indis põe de recursos econômicos para um estudo diferenciado na rede adventista de educação.
- Biblioteca - Organizar e disponibilizar informações de caráter acadêmico, social e espiritual por meio de livros, periódicos e meios tecnológicos aos pesquisadores interessados.
- Contabilidade - Fornecer informações precisas e a tempo para tomada de decisões.
- Central de Tecnologia da Informação - Pesquisar, promover, desenvolver e implementar recursos computacionais em apoio as atividades administrativas e acadêmicas.
- Diretoria de Desenvolvimento Estudantil - Inspirar os estudantes, por preceito e exemplo, a exercerem influência enobrecedora pelo estudo, pesquisa e adoção de respostas cristãs às questões éticas e filosóficas com as quais a humanidade se depara.
- Escola de Artes – por meio da arte, colaborar para o desenvolvimento integral do ser humano, nos aspectos intelectual, social e espiritual, para que ele tenha uma vida útil e plena.
- Finanças Estudantis - Zelar com ética, amor e cristianismo, pelas finanças estudantis, visando a satisfação do cliente e a saúde financeira da instituição.
- Manutenção - Expandir e zelar pela estrutura física da instituição.
- Residenciais - Promover convívio em grupo, comunidade, onde a troca de experiências envolvendo costumes, hábitos e respeito ao próximo influenciarão positivamente uns aos outros. Levar os alunos a Cristo, criar laços de amizade e companheirismo que jamais serão esquecidos.

- Recursos Humanos - Perceber e direcionar colaboradores de acordo com suas habilidades e competências, estimulando o aprimoramento e crescimento do profissional, promover um clima organizacional onde haja um relacionamento saudável e harmonioso, envolvido pelos interesses comuns de empresa e colaborador.
- Departamento Pessoal - Gerir, acompanhar e executar as contratações e demissões de maneira a garantir a integridade da empresa e do colaborador perante os órgãos legais e trabalhistas, garantindo os direitos e deveres de ambos.
- Secretaria da Ed. Básica e Secretaria do Ens. Superior - Zelar pela idoneidade dos registros acadêmicos e cumprimentos das legislações vigentes.
- Setor de Nutrição e Alimentos - Fornecer alimentação saudável, de acordo com as normas de saúde, por meio do monitoramento do profissional especializado em nutrição, para atender as necessidades e expectativas dos comensais dentro de uma dieta vegetariana.
- Pastoral - Oferecer ao público acadêmico e residente do campus a oportunidade de conhecer e estudar a Bíblia, aprender a ter um relacionamento de amor ao próximo e praticar ações de tal modo, onde o conhecimento adquirido seja o fundamento principal. Oferecer aconselhamento pastoral por profissionais especializados e preparados.
- Gestão de Relacionamento - Observar, incentivar e acompanhar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e procedimentos técnicos de atendimento, buscando atender as expectativas e desejos de nossos clientes através de experiências positivas, de maneira personalizada e criativa. Desenvolver a cocriação com nossos clientes como parte integrante de inovação.
- Escola de Esportes - Incentivar e oferecer a prática de modalidades esportivas, possibilitando aos alunos e comunidade a desenvolver-se fisicamente e adquirir um estilo de vida saudável.
- Núcleo de Comunicação Corporativa - Promover, criar e divulgar de maneira criativa e inovadoras propagandas e informativos, como resultado das coberturas dos eventos acadêmicos, sociais e espirituais que acontecem no campus.
- Curso de Administração (Ensino Superior) - Formar o administrador do futuro - um empreendedor - despertando-o para a pesquisa e desenvolvendo-o no trabalho, num contexto acadêmico que o incentive à moralidade e integridade gerenciais.

- Curso de Educação Física (Ensino Superior) - Formar profissionais capazes de constante aprendizado, preparados para atuar com base nos princípios éticos, cristãos e com vistas ao exercício pleno da cidadania, dentro de referências de excelência no campo da educação, aptos a contribuir para o desenvolvimento da sociedade.
- Pedagogia (Ensino Superior) - Formar profissionais com conhecimentos que lhes permitam agir no âmbito educacional, de forma crítica e transformadora, orientados por princípios éticos fundamentados nos valores bíblicos.
- Sistemas de Informação (Ensino Superior) - Formar profissionais com valores éticos e morais, aptos a servir, preparados para atuar cooperativamente e atento às inovações tecnológicas, bem como às mudanças de mercado.
- Ciências Contábeis - Preparar contadores no contexto dos valores bíblicos para viver pleno e para a excelência no serviço de Deus e à humanidade.

4.3 Dados Estruturais

Em continuidade ao que sugere Gimenes (2009), por meio do levantamento documental, entrevista e observatório, percebeu-se que a IE pesquisada apresenta estrutura física consolidada, área climatizada, organizada e centralizada para ações pertinentes aos interesses dos alunos que os procuram. Quanto à estrutura tecnológica e de processos, a IE oferece atendimento telefônico e virtual em horário comercial para o alunado e interessados. A IE conta também com veículo elétrico para proporcionar aos clientes um conforto ao conhecer a área externa onde situam-se os prédios que compõe a IE – prédios escolares, biblioteca, complexo esportivo (ginásio de ginástica olímpica, ginásio poliesportivo, quadras cobertas, pista de atletismo, campo de futebol, piscina aquecida e coberta, academia); escola de artes, refeitório, consultório de psicologia (terceirizado), residencial feminino e masculino e templo.

No prédio central, como é chamado, acontece o funcionamento do escritório administrativo, atendimento ao alunado e secretarias. O atendimento aos alunos se divide em três equipes: (i) atendimento burocrático: matrícula, declarações, solicitações de documento, finanças estudantis, cobrança, caixa, identificação de aluno; (ii) atendimento físico de informações: informações gerais e específicas sobre os serviços oferecidos pela IE, e; (iii) atendimento virtual e telefônico: informações gerais, direcionamento de ligações, informações sobre procedimentos burocráticos, solicitação de resolução de necessidades contratuais (mensalidade, boleto, atraso, cobrança; necessidades acadêmicas), notas, faltas, avisos,

atrasos, entre outros. O atendimento físico é realizado nos guichês de atendimento ou em salas especializadas, de acordo com a necessidade do aluno. O atendimento telefônico é realizado por meio do sistema PABX de ligações; e o atendimento virtual é realizado por meio da página da internet da IE, pelo CHAT ON LINE, além do atendimento oferecido por meio do e-mail corporativo disponibilizado para todo o grupo de colaboradores que utilizam este meio de comunicação com o alunado, corpo de docentes e colegas de profissão.

Por ser uma IE que oferece Educação Básica e Ensino Superior, seu funcionamento para atendimento ao público no prédio central, em alguns seguimentos acontece além do horário comercial (08h às 18h), e vai até as 21h, com o atendimento telefônico e atendimento burocrático. O atendimento *on line* dispõe de registro *off line*, ou seja, mesmo que não tenha atendimento em tempo real, o aluno pode deixar registrado na página da internet qual a sua necessidade e no dia seguinte, alguém da equipe de atendimento entra em contato. A IE, por meio de sua equipe de atendimento, demonstra-se altamente flexível diante das necessidades dos alunos. O que é considerado positivo diante da proposta de excelência que a mesma tem como objetivo na prestação de seus serviços.

A plataforma tecnológica utilizada atende satisfatoriamente às necessidades da IE, estando à frente de outras instituições do mesmo porte, segundo o gestor de tecnologia.

O setor de Recursos Humanos da IE segue a norma legislativa brasileira de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que se refere ao Direito de Trabalho e ao Direito Processual de Trabalho. Segue também o estatuto do Sindicato dos Professores do Estado de São Paulo.

O Ensino Superior já dispõe de Plano Carreira para os Professores e Funcionários, porém a Educação Básica ainda não. Segundo consulta à IE, o setor de RH está estruturando o plano carreira para tal segmento.

A administração da IE dispõe de incentivos aos seus funcionários/docentes para a educação continuada, direcionando uma parte de seus investimentos para fim de aperfeiçoamento profissional nos níveis *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* dependendo da necessidade e disposição da organização e do colaborador.

Todo colaborador recebe, como direito, acesso a estudo ou a bolsa de estudo para o(s) filho(s) de acordo com o previsto em dissídio coletivo.

A IE é uma instituição filantrópica, ou seja, dispendo como benefício uma porcentagem de bolsas de estudo às famílias que comprovam, por meio do preenchimento e análise de um formulário, a carência familiar. Este formulário é analisado pela Assistente Social da instituição que segue os parâmetros legais dispostos para isso. A IE também

proporciona projetos sociais à comunidade em seu entorno, como: ensino para a terceira idade, hidroginástica, cursos de informática, serviços voluntários para o preenchimento de imposto de renda, entre outros.

Desde 2005, a IE demonstra maior interesse em dar oportunidade profissional aos alunos que se destacam durante seu período como aluno bolsista, pois já prestam serviços aos mais variados setores da IE como atividades extra curriculares e têm a oportunidade de desenvolverem uma identidade profissional, mesmo que ainda estejam cursando seus estudos.

A instituição promove integração entre os colaboradores por meio do Grêmio de Funcionários, do qual qualquer um pode participar, contribuindo com 1% de seu salário. O Grêmio tem o objetivo de desenvolver relacionamentos e integrar os colaboradores socialmente através de encontros, festas temáticas, viagens, entre outros.

O RH da instituição é responsável pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, a CIPA é uma comissão constituída por representantes indicados pelo empregador e membros eleitos pelos trabalhadores, de forma paritária. A mesma tem a finalidade de prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. O colaborador que fizer parte da CIPA terá seu emprego garantido, previsto em lei, nos dois anos seguintes à sua participação. Durante o ano, a CIPA promove uma semana de capacitações e palestras informativas e motivacionais aos colaboradores.

Na IE não existe um programa formal de treinamento e desenvolvimento. Informalmente existe um apoio à gestão de RH que, na medida do possível, exerce ouvidoria e desenvolve palestras de motivação a alguns setores. Cabe a todo gestor da IE acompanhar, gerir e desenvolver sua equipe. Ao mesmo tempo, a alta gerencia da IE promove encontros, palestras, vivências durante o ano para os colaboradores, de acordo com cada realidade profissional, trazendo profissionais específicos para promover a qualificação dos colaboradores de áreas diversas.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Segundo Santos e Greca (2013, p.17) “a metodologia é compreendida como um conjunto flexível de diretrizes que vinculam os paradigmas teóricos às estratégias de investigação e aos métodos para a coleta e análise de materiais empíricos.” Ou seja, é por meio da metodologia que são especificados os parâmetros que serão utilizados na pesquisa, com o propósito de validá-la cientificamente.

5.1 Tipologia da Pesquisa

Pelas características do proposto neste estudo, busca-se verificar a realidade de gestão de pessoas de uma instituição de ensino para que, em comparativo com a proposta que a gestão de pessoas por competências, se verifique suas relações. Baseando-se nas características do tema, o tipo de pesquisa definido para este estudo foi a diagnóstica. A pesquisa diagnóstica tem como proposição realizar o levantamento e a definição de problemas, além da exploração do ambiente. Entretanto, a natureza desta pesquisa é qualitativa, que segundo Gil (2007) pode descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos e das organizações. A pesquisa qualitativa se realiza partindo do tratamento dedutivo dos pressupostos, com uma amostragem pequena, em um ambiente real organizacional, sendo a análise dos dados baseada na interpretação do pesquisador, respaldada pelas referências bibliográficas sobre o tema.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Esta abordagem permite ao pesquisador realizar uma verificação *in loco* da problemática de pesquisa numa amplitude profunda. Yin (1990) define o estudo de caso como uma forma de realizar pesquisa social empírica diante da investigação de um fenômeno atual contextualizado pela realidade, porém, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão definidas com clareza.

De acordo com Vergara, quanto aos fins a pesquisa caracterizou-se exploratória, descritiva e analítica (VERGARA, 1990), pois o objetivo da pesquisa deu-se a investigar e expor detalhadamente as características da gestão de pessoas da IE envolvida e realizar uma análise comparativa ao modelo de gestão de pessoas por competência. E quanto aos meios,

caracterizou-se como documental, bibliográfica e estudo de caso, pois a investigação deu-se por meio de levantamento documental disponibilizado pela IE, e a base da análise comparativa procedeu-se a partir do embasamento bibliográfico realizado no entorno do tema de gestão de pessoas, modelos e gestão por competências. O estudo centrou-se na realidade de uma IE única e seu tratamento foi norteado com caráter de profundidade e detalhamento.

Na primeira fase da pesquisa foi realizado o levantamento bibliográfico, com dados secundários, tendo como fonte de pesquisa: livros, revistas, periódicos relevantes na área e banco de teses e dissertações (MEDEIROS, 2011).

Para o tratamento dos dados coletados, Balbino (2005, p. 103) sugere a utilização do método da análise de conteúdo, desenvolvida por Triviños (1987) que se aplica tanto à pesquisa qualitativa quanto à quantitativa, sendo composto por “três etapas básicas, distintas e complementares: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.” A pré-análise é o momento de organizar o material e decidir como será realizado a coleta de dados e de como as respostas estariam dispostas com o propósito de confirmar, *a posteriori*, os pressupostos. A segunda etapa, descrição analítica, começa ao mesmo tempo da primeira, que consiste em utilizar-se dos conteúdos de estudos aprofundados de autores que já investigaram com profundidade o tema escolhido. Na terceira etapa, chamada de interpretação inferencial, a proposta é que sejam realizadas reflexões a respeito dos achados após coleta de dados, com apoio dos achados nas fases anteriores, além dos achados das fontes de informação. Esta etapa foi elaborada com a inferência individual precedente da discussão dos resultados.

O método de análise de conteúdo foi escolhido por oferecer sistematicamente a coleta e organização dos achados, baseando-se na contribuição dos sujeitos do cenário organizacional real, manifestadas pela linguagem verbal.

5.2 Participantes

Considerando a relevância da coleta de dados para a pesquisa que propõe uma investigação diagnóstica na gestão de pessoas dentro de uma organização, a esta pesquisa buscou a participação dos sujeitos, diretores dentro da instituição envolvida, como principais elementos no constructo.

Na segunda fase de dados do estudo realizaram-se entrevistas com os diretores da IE e com o gestor de pessoas. Para Gil (2010), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado que lhe formula perguntas, com objetivo de obtenção de dados.

Para alcançar os objetivos do estudo, foi realizado uma entrevista de profundidade com todos os diretores dos demais setores da IE a fim de diagnosticar as práticas da gestão de pessoas da IE, comparando-as ao modelo por competências.

Desta forma, foi elaborado um instrumento utilizando-se de relatos orais, que se converteu na fonte central do estudo. Para tanto, seguem as participações para esta pesquisa:

- Alta gerência/administração –diretor geral e diretor administrativo;
- Gerência de RH –responsável pela área de Recursos Humanos na IE;
- Gestão educacional –diretor(a) escolar da educação infantil e ensino fundamental (1º ao 5º ano), diretor do ensino fundamental (6º ao 9º ano) e ensino médio, diretor(a) de graduação e diretor de pós graduação;
- Demais gestões ligadas à direção administrativa –diretor de desenvolvimento estudantil, diretor de desenvolvimento espiritual, diretor esportivo, diretor musical e artístico.

Totalizando 11 indivíduos para amostragem.

5.3 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos servem como suporte para que os objetivos propostos na pesquisa serem alcançados.

A coleta de dados caracterizou-se por diversos meios: (i) consulta e análise documental; (ii) entrevista de profundidade com roteiro semi-estruturado;

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas a efeito de atender aos objetivos do estudo. As entrevistas foram gravadas e as perguntas apresentadas ao sujeito em um pequeno tempo antes do início da mesma. As questões não continham o caráter de invasão de privacidade, referindo-se apenas aos conceitos gerais da gestão de pessoas, situações específicas das práticas e processos de gestão utilizadas no dia a dia da organização. Foi mantido o sigilo da autoria específica das respostas referentes às perguntas, sem a

possibilidade de que os nomes dos sujeitos constem como respondentes da pesquisa, com autorização verbal dos mesmos e o consentimento verbal da direção administrativa quanto à abordagem dos demais diretores.

As entrevistas, depois de gravadas, foram cuidadosamente transcritas na íntegra para análise posterior, o material coletado foi aproveitado interinamente como recurso para o estudo. Triviños (1987 *apud* BALBINO 2005, p. 105) define este momento como a permissão da ajuda da informação real, “permitiu-se a ajuda, a informação, destaque, e aperfeiçoamento das ideias por eles expostas, com suas próprias palavras gravadas.”

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos sujeitos, em locais e datas sugeridas pelos mesmos, no período de 22 a 30 de outubro de 2014. O período de reuniões para o planejamento estratégico da instituição deu-se no mesmo período das entrevistas, sendo que alguns sujeitos responderam antes do planejamento estratégico e outros depois.

5.4 Elaboração do Roteiro de Perguntas

As questões elaboradas para a pesquisa foram dispostas em duas etapas. Na primeira etapa, a proposta foi realizar um questionário sócio demográfico para definir o perfil dos respondentes. Na segunda etapa, foram construídas perguntas abertas, onde todos os processos de gestão de pessoas foram abordados, desde a participação no processo de definição dos elementos basais da cultura institucional até o processo de remuneração e valorização dos funcionários. O roteiro de entrevista pode ser verificado na íntegra no APÊNDICE A.

Antes de dar prosseguimento ao minucioso processo de análise dos dados, segundo Balbino (2005), é relevante colocar algumas considerações ao escolher o método de entrevistas para solidificar uma pesquisa. “Embora exista um rigor de método de pesquisa, é evidente a natureza subjetiva da técnica utilizada. Não se pode, pelas próprias características do método, mensurar ou afirmar as intenções do seu pensamento, mas sim do que foi enunciado a partir da sua manifestação verbal” (BALBINO, 2005, p. 111).

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

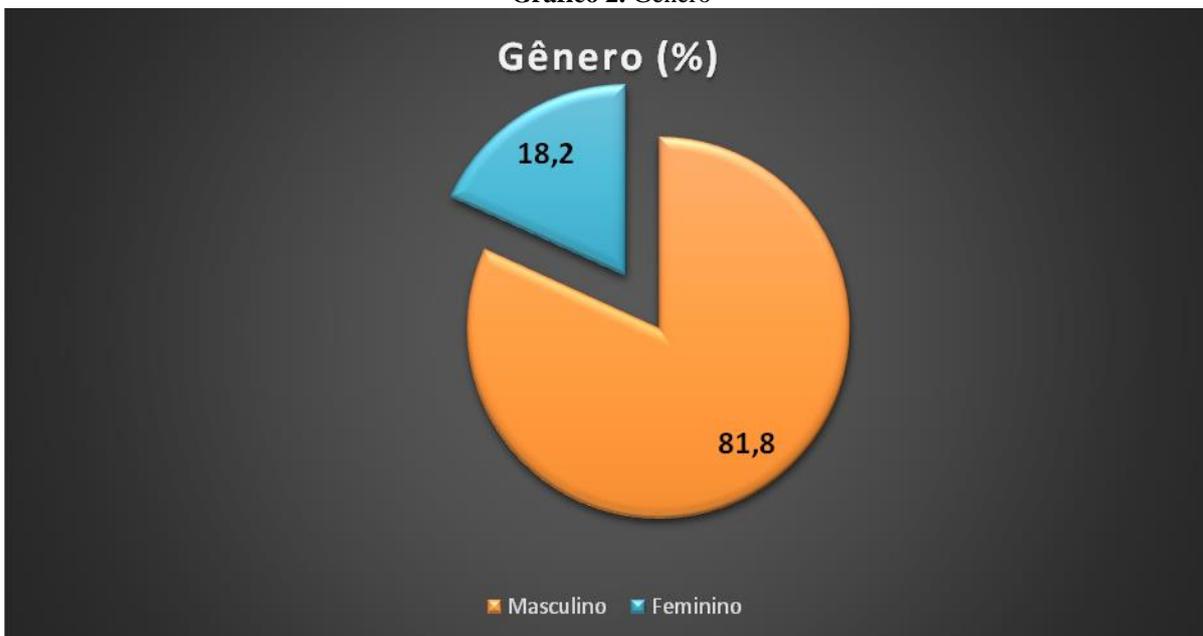
A seguir, serão apresentados os dados do questionário sócio-demográfico da amostra pesquisada.

6.1 Perfil dos Respondentes



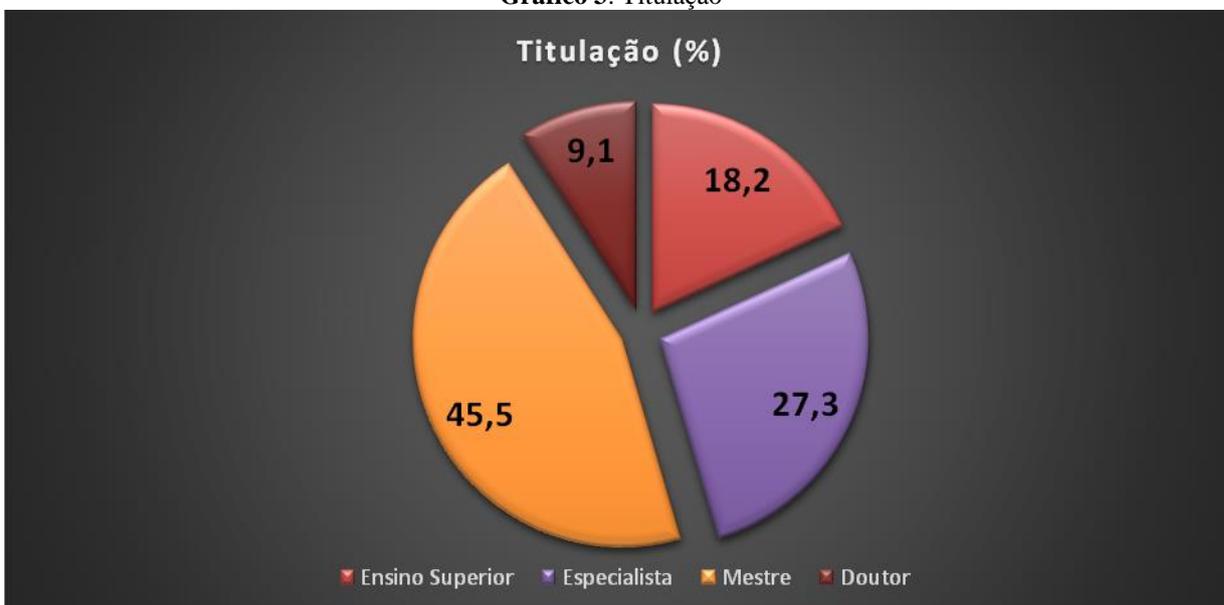
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 1, verifica-se que 9,1% dos respondentes possuem entre 0-30 anos, 36,4% possuem entre 30-50 anos e 54,5 % possuem mais de 50 anos.

Gráfico 2. Gênero

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 2, Gênero, 18,2% dos respondentes são do sexo feminino e 81,8 % são do sexo masculino.

Gráfico 3. Titulação

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 3, titulação, a maior porcentagem dos respondentes possui mestrado, e apenas 18,2 % não possuem cursos pós graduação.

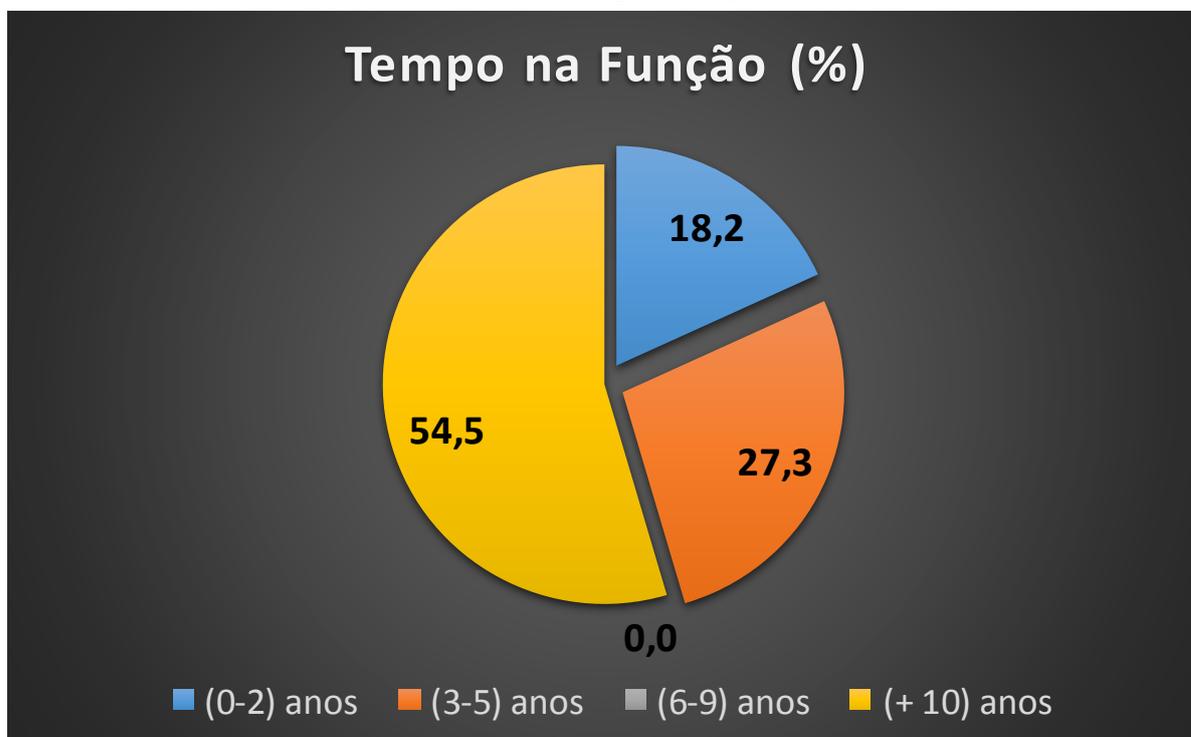
Gráfico 4. Tempo na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 4, Tempo na Instituição, a maior porcentagem está entre 6 a 10 anos na instituição, com 36,4%, porém somando os que estão de 11 a 20 anos com os que estão há mais de 20 anos, chega-se à mesma porcentagem de 36,4%.

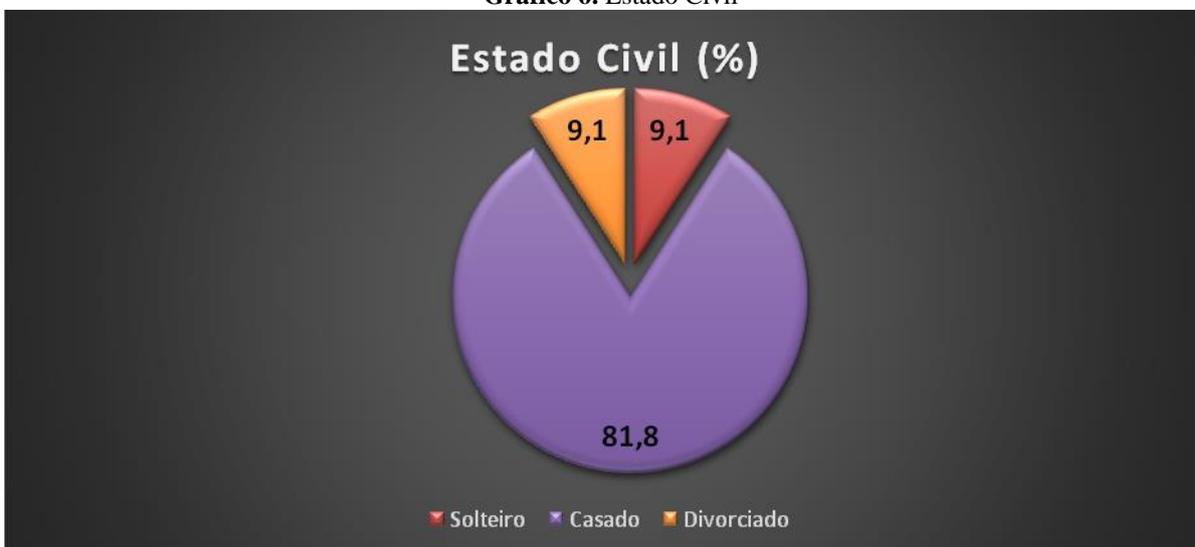
Gráfico 5. Tempo na Função



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 5, Tempo na Função, a maior porcentagem, 54,5% dos respondentes, estão na função que exercem há mais de 10 anos. No tempo de 6 a 9 anos não há nenhuma porcentagem.

Gráfico 6. Estado Civil



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 6, Estado Civil, 81,8 dos respondentes são casados. E nos demais estados, cada um está representado por 9,1%.

Gráfico 7. Área de Atuação



Fonte: Elaborado Autora

No gráfico 7, Área de Atuação, observa-se que dos 11 participantes, 10 fazem parte da diretoria, e o que não faz parte é o gerente do setor de recursos humanos. A área de direção escolar da educação básica é representada por dois diretores, porém administram parte do mesmo seguimento, um administra a educação básica nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental I, e outro administra educação básica nos segmentos de ensino fundamental II e ensino médio.

Como citado no parágrafo acima, o gerente de recursos humanos não faz parte da diretoria. Ou seja, aqui começa a diferença com a área de gestão de pessoas, em que esse gerente não participa das estratégias da instituição.

A partir da demonstração dos dados levantados por meio do questionário sócio demográfico, verificou-se que os componentes da diretoria da IE pesquisada formam uma diretoria diversificada quanto à idade, tempo de atuação na função e titulação. O que sugere contribuições dinâmicas diante das realidades organizacionais.

6.2 Resultados das Entrevistas

A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas com a amostra pesquisada por meio de quadros, precedendo a discussão dos mesmos. As transcrições das entrevistas na íntegra constam no APÊNDICE A.

A primeira questão tratou da verificação da participação dos gestores no planejamento estratégico da Instituição.

Quadro 13. Participação e forma de participação do Planejamento Estratégico da Instituição

R1	Afirma que participa, porém de forma passiva, porque o modelo não permite muitas mudanças, as opiniões acontecem mediante um modelo já vem pré estabelecido nas reuniões.
R2	Afirma que a missão e visão vêm estabelecidas da mantenedora, portanto não sabe quem fez. Afirma sobre os objetivos estratégicos que, se existem, não sabe da existência. Sobre as metas, afirma que existem metas gerais, porém nada específico, mas que em sua área de atuação procura fazer parcialmente, colocando objetivos, metas entre outros, porém específicos para sua área de atuação.
R3	Afirma que participa de forma direta dentro da área de graduação, sendo esta organizada e acompanhada por comissão periodicamente e com a participação dos outros <i>campi</i> institucionais que a mantenedora possui.
R4	Afirma que participa do planejamento estratégico de forma direcionada: tricampi, organizado pela mantenedora, acontece anualmente e é revisado todo planejamento estratégico por área e depois acontece a fusão para todas as áreas dos três campi, e acontece também o planejamento local.
R5	Afirma que a missão e a visão vêm prontas para a instituição, portanto sua participação é pequena, assim também acontece com os objetivos estratégicos, considerando seu envolvimento com datas e metas pontuais em todo o processo.
R6	Afirma que participa de reuniões a respeito dos processos, trazendo sugestões, ouvindo, compartilhando ideias objetivando o bem estar do alunado.
R7	Afirma que estrategicamente participa pouco, e sim desenvolve seu trabalho como apoio à direção administrativa.
R8	Afirma que participa tanto da elaboração do planejamento estratégico tricampi, organizado pela mantenedora, quanto do planejamento local. Afirma também que a visão e a missão não mudam, porém foi construída tricampi também. Valoriza a observância dos fatores críticos dentro da instituição.
R9	Afirma sua participação junto aos demais diretores e diretor geral da instituição, estabelecendo metas a serem atingidas de acordo com as necessidades da escola, considerando o cenário político e econômico do país.
R10	Afirma sua participação nos objetivos e metas com ideias, concordando e discordando quando necessário. E afirma que a missão e visão já são estabelecidas por um órgão superior.
R11	Afirma sua participação direta no processo, sendo esta por meio de colegiado dentro de seu segmento.

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 tem uma percepção de que não há espaço dentro da diretoria para sugerir mudanças, considerando que estas já são lhes apresentadas como pré determinação, extinguindo a possibilidade de mudanças efetivas em qualquer parte do processo, ou seja, podendo opinar apenas superficialmente diante de colocações prontas.

O respondente 2 tem uma percepção de que não há espaço dentro da diretoria para sugerir mudanças, considerando que estas já são lhes apresentadas como pré determinação, extinguindo a possibilidade de mudanças efetivas em qualquer parte do processo, ou seja, podendo opinar apenas superficialmente diante de colocações prontas.

O respondente 3 tem esclarecido qual sua atuação nos processos questionados, considerando sua área como o todo institucional.

O respondente 4 esclarece qual sua forma de participação no processo de planejamento estratégico. A inferência, neste caso, é que o respondente compreende o funcionamento da instituição da qual faz parte e de como sua instituição faz parte de um todo maior.

O respondente 5 baseia seu envolvimento em questões mais específicas. A inferência a ser feita nesta situação é que o respondente entende seu papel, sendo este de pequena participação.

O respondente 6 reconhece sua participação, porém de maneira a dar sugestões e compartilhar ideias, não significando que seja uma atuação de forma transformadora ou de mudança.

Atuante da área de Recursos Humanos, o respondente 7 não atua de maneira efetiva no processo de desenvolvimento de planejamento estratégico, seu papel se resume a dar suporte à direção administrativa, e pode-se inferir que este apoio acontece porque quem participa de fato do planejamento estratégico é a direção administrativa, sem a participação ativa da área de recursos humanos.

Esta entrevista aconteceu após o planejamento local, pode-se inferir que o posicionamento explicativo do respondente 8 deu-se com maior clareza devido ao fato de estar recentemente envolvido no processo até conduzindo propriamente o mesmo, devido à posição do cargo que ocupa.

A afirmativa dos encontros e reuniões que são realizadas para a elaboração de metas foi enfática e repetitiva pelo respondente 9, explicitando a participação efetiva no processo. A inferência possível, neste caso, é de que a recente participação estava presente em sua memória e por isso a ênfase concentrada em dizer que estiveram reunidos com o propósito de elaborar o planejamento estratégico, considerando as particularidades e afinidades de necessidades de cada seguimento.

O respondente 10 manifesta-se de maneira clara quanto a sua participação no processo, sendo esta através de ideias, concordando e discordando quando julga ser necessário, atendendo e buscando atender as necessidades de seu segmento e respeitando os demais seguimentos também. A inferência colocada nesta situação é que a respondente tem autonomia dentro do processo do qual participa.

Infere-se que o respondente 11 tem claramente sua forma de atuação no processo, porém dentro de seu segmento, não reconhecendo os demais segmentos como pertencentes desse processo.

Mediante os resultados do quadro 14, o planejamento estratégico é um processo organizacional do qual administradores fazem parte. Em análise, todos os diretores fazem parte de reuniões que tratam de assuntos de práticas e processos organizacionais, porém verificou-se que nem todos admitem ter uma participação efetiva nos processos,

desconhecendo a pré-existência de um planejamento estratégico ou entendendo que sua participação se resume à superficialidade de decisões do processo pré estabelecido por uma direção de maior escalão.

Ainda nas discussões dos resultados, observa-se no quadro 2, sobre a evolução histórica da área de RH, elaborado a partir de Dutra (2012), Gil (2001) e Lacombe (2005), que a partir de 1990 a nomenclatura utilizada para área de RH é a gestão de pessoas, sendo que sua ênfase está na parceria, ações estratégicas, compartilhamento de inteligências entre organização e indivíduos. Todavia, de acordo com as respostas da entrevista, esta não é uma prática interina na diretoria da instituição.

Observa-se, mediante os resultados, que independentemente de estarem claras ou não as estratégias da instituição para o grupo, cada um participa de maneira isolada ou convocada pela mantenedora tricampi de algum processo de elaboração. Quando a participação ocorre de maneira isolada, resume-se a um planejamento específico de área de atuação, e quando organizada pela mantenedora, há participação de outras realidades, sendo construído um planejamento estratégico que atende aos três campi, deixando de ser específico, para atender às necessidades percebidas.

Verificou-se que o grupo de respondentes, em sua maioria, compreendeu a questão levantada, porém direcionou as respostas considerando apenas sua área de atuação, ou seja, os respondentes não percebem a instituição e o grupo de diretoria como uma unidade, e sim a fragmentação desta, observando e considerando apenas seu segmento dentro do processo de atuação. A partir disso, a instituição pode-se mostrar frágil em relação às suas bases conceituais, suas diretrizes.

Dutra (2012), ao tratar sobre movimentação e gestão estratégica de pessoas, menciona a influência mútua entre gestão estratégica de pessoas e estratégia organizacional considerando que esta acontece baseada na percepção que a organização tem do contexto no qual está inserida, na capacidade para interagir com esse contexto. Segundo o autor, a percepção acontece na rotina da organização, onde todos que fazem parte dela, sem exceção, sentem, interpretam, internalizam, sendo capazes de oferecer resposta aos estímulos referentes ao ambiente organizacional.

Dutra (2012, p.66) afirma que “os propósitos da empresa são definidos com base numa combinação entre os interesses de seus acionistas, dirigentes, clientes, empregados, parceiros e comunidade mediados pelos padrões culturais e políticos da empresa.” Para o autor, a efetividade da estratégia está relacionada diretamente com o utilizar o potencial de contribuição das pessoas que interagem com a organização. Ao considerar as contribuições

dos respondentes, principalmente, 1, 2, 5, e 7, a prática na instituição pesquisada é diferente do que sugere o autor.

Verificou-se que o grupo não participa efetivamente de todos os processos de construção das estratégias. Albuquerque (1987, p. 51) e Wood (1992) *apud* DUTRA (2012) afirmam que a gestão estratégica de pessoas não exclui qualquer pessoa ou parte da organização, pelo contrário, envolve todo mundo. O que corrobora o que Dutra (2012) menciona sobre gestão estratégica de pessoas e contraria a prática apontada pelos respondentes mencionados em questão.

Outro resultado relevante apontado pelo respondente 9: Quando afirma que ao participar das reuniões de diretoria, ao traçarem metas e objetivos, é considerado o cenário político e econômico do país na tomada de decisões, relaciona-se com o que Dutra (2012, p. 70) aponta sobre a importância do acompanhamento do mercado de trabalho: “a compreensão da dinâmica do mercado de trabalho é fundamental para analisarmos o movimento das pessoas na empresa.” Pode-se considerar que a tratativa dada pelo respondente está relacionada com a relevância dada pelo autor sobre a interação do mercado como verificação de oportunidades e ameaças tanto para as pessoas quanto para a empresa.

O respondente 7, gerente da área de recursos humanos, afirma que sua participação no processo de elaboração é indireta, pois sua atuação é apoiar a direção administrativa com relatórios. Fidelis e Banov (2007) afirmam que ainda são poucas as organizações que trabalham com a gestão de pessoas, mantendo ainda padrões mais autoritários, sendo que algumas delas não valorizam a área de recursos humanos, e sim a de marketing ou finanças. Todavia, baseado na afirmação do respondente, remete-se ao que afirmam os autores, ou seja, que as práticas na instituição pesquisada referente à autonomia de recursos humanos seguem padrões mais autoritários e tradicionais.

Na próxima questão, o objetivo foi verificar o mapeamento de competências dentro da Instituição, analisando sua relação com o planejamento estratégico da mesma; além da participação do gestor no processo.

Quadro 14. Existência e participação do processo de Mapeamento de Competências e a relação com o Planejamento Estratégico da Instituição

R1	Afirma que não acredita na existência formal deste processo, porém acredita que aconteça na informalidade. E como não conhece esse mapeamento, não participa.
R2	Afirma que não conhece a existência, mas acredita que não tenha. Afirma que em sua área elabora algo similar.
R3	Afirma que só tem mapeamento para os coordenadores de coordenação do ensino superior, porém, há plano que o RH tem já um mapa para as funções mais técnicas, considerando que, em 2016, todos serão mapeados.
R4	Afirma ser este um desafio para a instituição, mas a mesma não possui este processo, e sim um mapeamento das funções.
R5	Afirma que no nível do qual faz parte, não há mapeamento de competências, e revela o reconhecimento da necessidade de ter um processo desse tipo.
R6	Afirma existir em sua área de atuação. A manutenção disso é realizada através de reuniões com chefes de departamentos para a verificação das ideias, projetos e alinhamentos para com o esperado pela instituição.
R7	Afirma ter mapeamento de cargos e salários para o ensino superior, porém, não acontece o mapeamento por competências.
R8	Afirma que o mapeamento de competências está em construção, porém é realizado de maneira informal.
R9	Afirma ter dentro do planejamento escolar um perfil e a atribuição de como deve ser o profissional para as áreas que fazem parte de seu segmento.
R10	Afirma que nunca recebeu nada referente ao assunto, porém exerce o mapeamento de forma empírica com seus colaboradores e cada um sabe exatamente quais são suas responsabilidades.
R11	Afirma não ter, porém baseia-se nos regulamentos que dizem quais as atribuições de cada função. E as vezes há uma sobreposição de funções por não haver o mapeamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 acredita que o processo de mapeamento de competências exista de maneira intuitiva e subjetiva. Infere-se que o respondente tem o conhecimento a respeito do conceito de mapeamento e até o faz, porém não dentro de um padrão, de um protocolo pré-estabelecido pela instituição, até mesmo pela sua experiência na atuação de diretor esportivo.

O respondente 2 desconhece a existência de um mapeamento de competência oficial da instituição. Porém realiza um mapeamento direcionado às funções que o colaborador exerce, mas não sabe se apresenta relação com a missão, visão e objetivos da instituição. A inferência nesta situação é relacionada com a despreocupação de coerência nos processos e com a preocupação de fazer algo parecido em sua área de atuação, descartando a opção de elaboração no macro.

O respondente 3 é enfático ao dizer que tem mapeamento de competência em uma parte do seguimento que administra. Infere-se, aqui, a preocupação e a relevância de ter este processo desenhado na instituição, porém novamente a observância da resposta é a referência apenas direcionada para o seguimento em que administra, inclusive com parte de exigência da mantenedora para este processo.

Diante da resposta do respondente 4 e 5, infere-se aqui uma preocupação referente a ter um processo de mapeamento de competências, porém, é claro que na instituição há apenas um mapeamento das funções, por área. Mesmo que seja no micro

ambiente organizacional, ou seja, local, principalmente levando em consideração o ambiente acadêmico no qual estão inseridos, reunindo competências importantes.

De acordo com a resposta do respondente 6, a inferência aqui é colocada em dúvida em relação à prática exercida pelo respondente em sua área de atuação. Todavia, não são descartáveis as ações dispostas para tal procedimento.

O respondente 7 é o único que não faz parte da diretoria, porém é o que coordena a área de recursos humanos da instituição. Ele entende que há falhas nos processos de recursos humanos porque seu setor atua principalmente como setor de departamento pessoal, e o ensino superior, oficialmente, é o único segmento que possui algo similar ao mapeamento de competências, mas não com competências e sim de cargos e salários. Infere-se aqui uma prática complexa por se tratar de desenvolvimentos distintos entre a área de departamento pessoal e recursos humanos, porém enaltece o esforço que já se dispôs para o mapeamento de cargos e salários, percebendo-se a necessidade de ter um mapeamento de competências, mas não sendo possível, devido à demanda variada de atuação.

O respondente 8 demonstra conhecer o processo de mapeamento de competências, porém a inferência aqui é que o processo que acontece e está em construção nos recursos humanos não é de mapeamento de competências, e sim de cargos e salários. Portanto, o respondente não apresenta um entendimento do processo que é desenvolvido na instituição e o que é mapeamento de competências. Em sua visão, o perfil da pessoa é um norteador para o encaixe da mesma nas funções.

A inferência nesta situação é que o respondente 9 atribuiu à similaridade do mapeamento de competências às atribuições e ao perfil que vem pré-estabelecido no planejamento escolar. Ou seja, seu entendimento sobre o assunto é diferente do real. E ao mesmo tempo, só considerou em sua resposta os cargos que estão previstos dentro do planejamento escolar, não apresentando a realidade dos demais tipos de cargos que existem em seu segmento.

O respondente 10 demonstra saber um conceito de mapeamento relacionado com as responsabilidades, funções de cada cargo, do que se infere que a mesma desconhece o processo de mapeamento de competências. Porém ressalta-se o interesse e a observância a respeito do assunto.

O respondente 11 tem consciência da relevância do mapeamento e dos percalços que podem ocorrer com a ausência deste.

De acordo com os resultados apresentados no quadro 16, 63,6% dos respondentes entendem que não há um mapeamento de competências na instituição; 27,3% responderam

afirmativamente sobre a existência do mapeamento, porém apenas para seu segmento ou algo parecido com o mapeamento, e 9% disseram estar em construção.

Segundo Gimenes (2009), o mapeamento é uma ferramenta formal para a identificação de competências. Todavia, verifica-se nesta questão que o conhecimento conceitual sobre mapeamento de competências é difuso entre os diretores. Aqueles que realizam ações similares ao conceito real, se referem a estas como o processo existente em seu seguimento, empiricamente ou formalmente. Esse único caso ocorre no ensino superior, que possui um documento formal, apesar deste não se enquadrar no mapeamento de competências, e sim de cargos e funções.

O respondente 3, menciona que existe mapeamento para uma parte específica de seu setor. E de acordo com os demais respondentes não há este processo desenhado para seus respectivos setores. Isso consolida o que Dutra (2012, p. 71) menciona: “é comum observar uma ação mais estruturada das empresas em relação a determinadas categorias profissionais, tais como: executivos, profissionais técnicos em áreas de informática ou profissionais altamente especializados.” Isso foi observado no caso do ensino superior na instituição pesquisada, sendo esta a área administrada pela respondente em questão. Todavia, o autor não faz esta menção como aprovação deste tipo de ação, e sim como uma leitura das práticas que ocorrem nas organizações.

Brandão e Bahry (2005) apresentam o mapeamento de competências como um dos processos da gestão por competências. O mapeamento prevê ações de identificação das competências organizacionais e profissionais necessárias à consecução dos objetivos da organização por meio de coleta de dados, pesquisa documental (análise do conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional), entrevistas, observação e questionários.

Analisando as respostas às entrevistas e o que os autores afirmam sobre o assunto, verifica-se que as práticas referentes ao mapeamento de competências da instituição pesquisada não possuem parâmetros e/ou critérios concretos, ou seja, quando realizados são pautados no empirismo dos líderes, e não no que sugere Brandão e Bahry (2005). O respondente 9 e 11 disseram que se baseiam nos regulamentos e planos de ensino, onde são prescritos o perfil e atribuição das funções. E os respondentes 4 e 7 dizem que o mapeamento que existe é baseado nas funções e nos cargos. Constata-se que as práticas de mapeamento de funções e cargos estão pautadas em conceitos tradicionais de gestão.

Na questão seguinte, o objetivo foi verificar como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Instituição, analisando o levantamento de competências

dos interessados e sua compatibilidade com as competências traçadas pela Instituição, além da participação do gestor no processo.

Quadro 15. Funcionamento e participação do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Instituição

R1	Afirma que, na instituição, o RH faz esse contato por meio de currículos ou de indicação, porém depende do cargo que será ocupado. Afirma que, em seu setor, a seleção é feita de acordo com a missão, visão e filosofia da instituição, por se tratar de instituição confessional e também de acordo com as competências que a pessoa deve apresentar para exercer aquela função. A verificação das competências funciona de uma forma empírica.
R2	Afirma que cada diretor de unidade é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas para sua unidade, por tanto, participa ativamente desse processo. Afirma realizar o levantamento das competências baseado naquilo que ele necessita e julga ser necessário para área musical e artística, porém não realiza um paralelo com a missão, visão, da instituição como um todo, pois como não participou do processo de construção destes, não sabe o que estaria previsto. Afirma, porém, que a escolha e a busca de pessoas são realizadas de acordo com as competências esperadas para atuar atendendo adequadamente o seguimento de música e arte e a instituição como um todo. No processo não é realizado um traçado de perfil, as pessoas trazem currículos e é verificado se eles têm competência para atender aquilo que se precisa.
R3	Afirma que em sua área o processo é claro e é realizado com os pessoal técnico, coordenadores e professores, e no caso dos professores, para cada área é o coordenador que me dá o desenho, que deve ser seguido como exigência mínima para cada disciplina. O recrutamento e seleção é feito, então, por meio de currículos, de indicações, encaminhado para entrevistas; é solicitado que seja dada uma aula sobre o assunto da disciplina, e, a partir desses procedimentos, é realizada a seleção. Para o pessoal técnico, o RH já tem dentro do plano de carreira “mais ou menos” quais são as exigências, então são buscadas pessoas que tenham o perfil; é realizada entrevista de triagem pelo RH e depois encaminhada para área acadêmica.
R4	Afirma que o processo de contratação passa pela diretoria administrativa, que é quem autoriza ou não, dependendo da área. No caso de ser um professor, o processo é realizado via área acadêmica, e o candidato passa por entrevistas com o coordenador e com a direção de graduação. Na área administrativa, o processo de contratação ocorre da seguinte forma: é procurado currículo no próprio RH, que é quem tem as pastas dos currículos das pessoas interessadas e procura-se realizar entrevistas; há vezes que não é procurado currículos via RH, e o processo ocorre por indicações ou por transferência dentro da própria organização. Ao mesmo tempo, reconhece a dificuldade de encontrar pessoas para algumas vagas mais específicas, sendo sempre um risco.
R5	Afirma a relevância de estabelecer o conhecimento de que a instituição tem vários níveis ou vários tipos de funcionários e servidores: funcionários, e outro tipo de servidores que são chamados de obreiros, que são exclusivos com uma credencial para esta função; todos estes têm um modo para serem recrutados. Em um nível dos funcionários gerais é realizado no RH, por currículo, por indicação; porém, no nível destes que têm credencial, o processo é diferenciado e mais complexo, não passando pela abordagem de competências.
R6	O respondente afirma que é realizado, em caso de interesse por alguma vaga, recebem currículos para análise, realizam entrevistas para verificar se o perfil da pessoa é compatível ao que a área exige, e depois de uma análise, verifica-se qual a pessoa que se encaixa melhor às necessidades dos setores, em seu caso, no seguimento da preceptoria, segurança, atendimento ao público. Verifica-se também referências, indicações, no processo de levantamento de informações.
R7 (RH)	Afirma que a instituição tem um funcionamento do processo de recrutamento e seleção, de acordo com a necessidade dos setores, e com base na descrição de cargos e salários do ensino superior, são verificados todos os currículos que existem, é verificado o perfil, experiência; o próprio respondente realiza entrevista, porém esta serve mais para verificar a questão de documentação, questões sócio demográficas, experiências anteriores, etc. Depois desse processo o gestor da área solicitante realiza uma outra entrevista mais voltada para a parte técnica do que será realizado. Então, neste ponto, já existe uma integração do perfil das competências que ele tem com as necessidades da organização.
R8	Afirma que este processo é da responsabilidade do RH, porém entende que atualmente tanto o RH como o departamento pessoal estão juntos, sendo que um objetivo da instituição é de que sejam separados, tendo cada um autonomia para atuar. Hoje existe um processo que inclui currículos, o gerente de RH cuida disso quando trata-se de funções mais gerais, porém ao gerente de RH cabem muito mais funções relacionadas propriamente ao RH, que hoje não são exercidas por não ter separação dos departamentos. Afirma que atualmente é feito o processo de recrutamento e seleção, porém de uma maneira não formalizada, e sim pela experiência do trabalho e da vida.

R9	Afirma que o processo de recrutamento e seleção, em via de regra, acontece com as pessoas interessadas enviando currículos à instituição, ou, às vezes, descobrem profissionais nas visitas que realizam em outras instituições ou no contato com outros diretores e colegas de trabalho. Entretanto, é através dos currículos que se tem ideia do perfil dos interessados, das competências, uma ideia limitada, mas buscam informações no currículo. Normalmente é realizado contato com os locais onde estes profissionais trabalharam, então são levantadas informações em conversas com pessoas que estiveram ligadas diretamente ao profissional. E é através dessas informações, e tendo em mente quais são as competências que o profissional tem que ter para atuar nesta instituição, que são tomadas as decisões. Afirma que esse procedimento é fundamental para evitar o erro da contratação. Aponta que o melhor é contratar um profissional que tenha as competências que a escola tem como expectativa. Há também possibilidade de transferência dentro da própria instituição, dentro os níveis de ensino.
R10	Afirma que em algumas áreas participa diretamente e em outras não, do processo de recrutamento e seleção. Afirma também que não existe um processo formalizado, mas tem lutado para que tenha, falando com o setor de recursos humanos sobre a necessidade de serem realizados testes psicológicos com os funcionários, porém ainda não conseguiu. O processo de recrutamento e seleção é realizado por meio de entrevista. Dependendo da área de atuação, a entrevista acontece com o responsável por aquela área que realiza perguntas de vinculação, o que sabe da empresa, qual a visão que tem da empresa, se sabe a missão e a visão da empresa, sobre o trabalho de fato. É analisado o currículo, tempo de serviço em cada local. Se são professores são as coordenadoras que analisam e juntos tomam a decisão, mas a respondente percebe a necessidade de melhoria nesse processo.
R11	Afirma ter uma participação pequena no processo, apenas com a pós graduação que é seu segmento. Diz que na pós- graduação há uma rotatividade grande de pessoas; por conta disso, o primeiro contato é com o ele e, se a partir desse contato, o currículo e a conversa forem positivos, então é encaminhado ao coordenador e compete a este a verificação e aprovação final. Só então é encaminhado ao RH.

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 demonstra ter conhecimento para realizar o processo de recrutamento e seleção respeitando os conceitos basais da organização, porém que é ele mesmo que realiza o processo, não incluindo a participação direta do RH e desenvolvendo de maneira empírica o processo. O que se pode inferir é que o mesmo não tem embasamento documental para tal, porém desenvolve o processo informalmente. Outra questão é a forma como o setor de RH realiza o processo de recrutamento e seleção, sendo por meio de currículos e indicações, todavia não são todos os tipos de funcionários que são selecionados e recrutados dessa maneira.

Verifica-se que o respondente 2, nesta situação, a autonomia dada ao diretor para a realização do processo de recrutamento e seleção, empiricamente, ou seja, o mesmo não tem embasamento documental ou um desenho formalizado para realização do mesmo.

O respondente 3 demonstra-se seguro quanto às informações e infere-se que o mesmo tenha esclarecimentos sobre o processo de recrutamento e seleção, considerando a participação direta e indireta do RH.

O respondente 4 demonstra-se conhecedor dos procedimentos e práticas sobre recrutamento e seleção, porém infere-se a ausência de parâmetros a serem utilizados como respaldo para o desenvolvimento do processo. Não há um delineamento de competências, de acordo com a resposta. Demonstra a participação direta e indireta do RH no processo de recrutamento e seleção.

O respondente 5 informou os tipos de colaboradores para explicar que há diferença no processo de recrutamento e seleção. Os funcionários chamados de “normais” são recrutados pelo RH - infere-se então a participação direta do RH neste processo - porém com o outro tipo de funcionários, chamados de obreiros, o respondente não explicou como o recrutamento é realizado.

O respondente 6 demonstra-se seguro nas informações dadas sobre o processo de recrutamento e seleção, porém não menciona, em nenhum momento, a participação do RH. Infere-se que o mesmo tenha autonomia e participação direta nos processos e práticas de recrutamento e seleção e os parâmetros utilizados são: currículos, entrevistas, análise do perfil, indicações, entre outros.

O respondente 7 é o coordenador de Recursos Humanos. Infere-se que tenha o conhecimento correto sobre o processo levantado na questão; demonstra participação direta, porém sua atuação está mais direcionada para questões documentais, não sendo esta a participação requerida dos recursos humanos.

O respondente 8 afirma que não há um processo bem desenhado pela instituição para isso, considerando que, atualmente, dois departamentos funcionam em um só. Porém, ao mesmo tempo, diz que a instituição atua de forma empírica neste processo de recrutamento e seleção. A inferência, neste caso, é a relevância da informação sobre essa realidade que pode trazer cobranças e informações incorretas a respeito das práticas não realizadas, porém esperadas para a área de recursos humanos. Outra inferência é que o respondente demonstrou-se conhecedor dos processos que fazem parte do RH, inclusive do processo apontado na questão.

O respondente 9 demonstrou estar inteirado de todo o processo que envolve recrutamento e seleção, infere-se que, em nenhum momento, citou a participação direta ou indireta do RH nesse processo, portanto, tendo autonomia para o desenvolvimento do processo em seu seguimento. Não mencionou como são percebidas as competências necessárias, apenas mencionou que as teria em mente mediante à necessidade percebida.

A inferência nesta situação é que o respondente 10 entende a necessidade de ter um processo funcional relacionado ao processo de recrutamento e seleção e já até buscou melhorias que ainda não foram alcançadas. Trabalha em parceria com a escola, caminhando com as práticas que já existem, porém não está satisfeita.

Na afirmação do respondente 11, sua participação é pequena no processo de recrutamento e seleção. A inferência é de que seu segmento seja pequeno e por isso a participação é percebida como modesta. Entende-se que o respondente tem participação

direta, porém não decisiva, e que isso fica sob a responsabilidade do coordenador do curso, que realiza a contratação. Infere-se que o RH não tem participação direta e indireta, pois o momento em que o selecionado é encaminhado para o departamento de RH, já foi tomada a decisão de contratação, ficando a cargo do RH apenas a parte documental e legal, ou seja, práticas que são de responsabilidade do departamento pessoal.

Mediante o quadro 18, constata-se que o processo de recrutamento e seleção existe na instituição pesquisada, porém o processo não é realizado dentro de um parâmetro estabelecido pelo RH. Cada área tem autonomia para realizar o seu próprio procedimento de maneira empírica, ou seja, de acordo com a experiência profissional de cada um. Nas respostas evidencia-se que a participação do setor de RH não é direta e sim de apoio ao processo de recrutamento e seleção.

A instituição entende, na pessoa do respondente 8, responsável pela direção geral da mesma, que há intenção de que o RH e o DP sejam separados por tratar-se de realidades e práticas diferentes. As ferramentas, os caminhos utilizados para executar o processo é sabido de todos os respondentes, que consideraram currículos, indicações, entrevistas como tais. Assim, como afirma Dutra (2012, p. 68) quando aborda sobre movimentação de pessoas, ou seja, recrutamento e seleção, a captação faz parte da classificação dessa movimentação: “podemos incluir nessa categoria todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa e/ou negócio, independentemente de qual seja o vínculo contratual.” Ou seja, a prática da organização pesquisada está relacionada com o previsto pelo autor.

Segundo Dutra (2012), a forma mais utilizada pelas organizações para contatar pessoas disponíveis no mercado de trabalho é por meio de indicações, sendo esta escolhida, também, por ser mais econômica e muito mais rápida. Os respondentes 3, 4, 5 e 6 mencionam que é utilizada a indicação no processo de recrutamento e seleção.

O respondente 9 afirma que há casos de transferência de funcionário dentro da organização, de acordo com a necessidade da empresa e disposição do funcionário, sendo este um tipo de recrutamento e seleção. Dutra (2012, p. 68) também prevê esta possibilidade dentro da movimentação de pessoas dentro da organização como uma das classificações desta movimentação: “nesta categoria estão incluídos os movimentos das pessoas no interior da empresa que envolvam mudança no local de trabalho e/ou mudança de trabalho.” Como mencionado pelo respondente 9, que atua na área de gestão escolar do ensino fundamental II e ensino médio.

Outra menção realizada pelo respondente 9 é sobre o método utilizado para a captação de pessoas, onde é analisado o perfil e as competências do interessado, a partir das competências do cargo para atuação deste dentro da instituição. Aponta ainda que é melhor contratar um profissional que tenha as competências que a instituição tem como expectativa. Segundo Dutra (2012) esta é a tratativa que precisa ser dada para que haja efetividade nas relações entre empresa e funcionário.

O respondente 4 menciona a dificuldade de preencher algumas vagas. Isso remete ao que Dutra (2012) aborda no fato de algumas empresas só consultarem as disponibilidades que estão no mercado quando precisa, porém sem seguir um planejamento do quadro de pessoas, sendo este um procedimento fundamental para a gestão da movimentação natural que acontece.

Verifica-se nas respostas que os critérios e parâmetros não são evidentes para as práticas de recrutamento e seleção na instituição pesquisada. Todavia, o recrutamento e seleção por competências se baseiam no levantamento das competências técnicas: emocionais, comportamentais em relação ao cargo, o perfil do profissional e a cultura da instituição.

A próxima questão envolve a verificação do processo de desenvolvimento de pessoal dentro da Instituição, analisando os parâmetros e a participação do gestor no processo.

Quadro 16. Funcionamento e participação do processo de desenvolvimento de pessoas dentro da Instituição

R1	Acredita que não existe um plano formal, com delineamento técnico do que a pessoa tem que cumprir e quais são as competências que ela deve desenvolver. Acredita que tem processo de desenvolvimento e capacitações para a parte de docência. No seguimento que exerce, é mostrado para a pessoa o que se espera dela naquela função, e depois acontece a orientação no dia a dia para que a pessoa possa conseguir alcançar o resultado que precisa apresentar. Afirma participar orientando os coordenadores do setor, de forma com que eles também sejam capacitados e capacitem os que estão sob os seus cuidados. Sobre programa de treinamento, acredita ser esporádico, e sobre treinamentos de alta performance, em seu segmento não existe! Há incentivos para aperfeiçoamento, cursos nos quais a instituição despende de verbas para os profissionais que buscam aperfeiçoamento.
R2	Afirma que, em seu segmento, o desenvolvimento da pessoa é a avaliação dela, e o melhor feedback são os próprios alunos com os quais ela se relaciona. Então, podem existir professores que pegam poucos alunos e, dentro de pouco tempo, eles aumentam o número de alunos. Isso é um indício de que ele faz um bom trabalho. Existem outros que recebem muitos alunos e dentro de pouco tempo os alunos vão embora; é um indício de que o trabalho dele não é bom. Poucos profissionais que trabalham neste seguimento são de dedicação exclusiva, então não há participação direta no processo de desenvolvimento, a menos que eles tragam o desejo de fazer algum curso de formação específica. Neste caso, é levado à administração da escola e eles podem realmente fazer cursos ou upgrades da área deles, conforme aquilo que eles procuraram. No entanto, ele, como instituição não oferece um treinamento para essas pessoas que não são fixas e/ou exclusivas. Para os funcionários que são fixos do corpo

	administrativo do seguimento existe algum tipo de treinamento para o desenvolvimento deles. A instituição investe em treinamentos naquilo que ela entende que seja necessário. Nem sempre a área dele é abrangida nisso, mas não existe uma iniciativa padrão da escola em função disso.
R3	Afirma que para os que são de sua responsabilidade – coordenadores e professores – sim. Existe o o treinamento mais voltado para o acompanhamento mesmo e a capacitação é constante. Já existe um plano anual, um departamento de assessoria docente que cuida dessa capacitação, assim como também o dos coordenadores. Em nível de mantenedora há um plano para o desenvolvimento e acompanhamento dos coordenadores.
R4	Afirma ser esse um outro grande desafio, porém tem por áreas. Periodicamente existem treinamentos específicos da área, mas são assuntos mais globais; não é uma coisa muito específica na função que ele exerce.
R5	Afirma trabalhar em um seguimento diferenciado que é a pastoral de acolhimento, de atendimento à capelania de pessoas, não estando no trato operacional da instituição, mas percebe que é há um esforço local de capacitar. Não tem conhecido se está instituído ou estatuído, mas há um esforço. Tem percebido que há programas de capacitação nos departamentos, em vários setores. Todavia, na área em que atua, que é uma área muito exclusiva, a capelania, que trata de pessoas dedicadas ao acolhimento, afirma a necessidade urgente de ter capacitação, não só no campus local, mas na formação dos que atuam nesta área. Segundo o respondente, o pastor tem uma visão mais proselitista, já o capelão tem uma visão mais do acolhimento, ele trata das questões da vida, da morte, de natureza existencial (orfanato, hospital, ambiente militar, em colégios). Então este treinamento pastoral muito forte na cultura denominacional, todavia para o capelão não. Então, busca-se entre os pastores, quem tem um pouco mais de afinidade com a função.
R6	Afirma que em seu seguimento existem duas situações: a pessoa inexperiente, mas que com um treinamento poderá atender bem à instituição e crescer na função; e aqueles que são mais experientes. São realizadas reuniões mensais para troca de experiências, enriquecimento mútuo, e aí são apontados os pontos que precisam ser melhorados. O processo é contínuo em busca de melhorias e descobertas de novas necessidades. E isso desperta na equipe a busca por novos conhecimentos, novas estratégias para o atendimento adequado à instituição.
R7	Afirma que o processo de desenvolvimento da pessoa contratada é contínuo e mais por solicitação. A escola não deixa de fazer investimento em competência, treinamento, exemplo disso é o custeio do mestrado de alguns professores; mas não existe um programa formal para isso, onde se acompanha cada passo do colaborador. O tempo todo existem pessoas que estão sendo investidas pela instituição. Acredita que precisaria formalizar e ter alguém para fazer um acompanhamento em diversos setores. No ensino superior, percebe que acontece um pouco mais, até por necessidade de titulação do pessoal, então estão sempre apoiando cursos para estes. Afirma que não há um acompanhamento de treinamento e desenvolvimento, quem faz este tipo de treinamento é a diretoria, mas não sabe de onde eles partem para fazer isso. Por exemplo, o diretor geral realiza palestras, convoca, reúne, com o foco no atendimento ao cliente, mas não sabe como ele se baseia para fazer estes treinamentos. Até começou a ser feito isso, despertar um olhar para ouvir e perceber mais as pessoas, mas foi interrompido. Como não existe um programa de treinamento, não tem como dar um retorno. Não tem um feedback para isso. São coisas que

	precisariam existir. A administração faz esta parte mais pessoal, e nós damos um suporte.
R8	Afirma que há investimento em treinamento e capacitação com o pessoal, ele mesmo faz e já fez muito. Ele, em particular, gosta de mentorar as pessoas e considera que isso faz toda a diferença na vida de quem faz e na vida de quem recebe. Investimento acontece, como os mestrados e doutorados dos professores. Não considera que seja esporádico, porque sendo assim seria algo que se faz quando “dá na cabeça” e não é dessa forma, existe um calendário, um planejamento para isso.
R9	Afirma que as capacitações para o seu segmento acontecem. Geralmente no início do semestre estas capacitações são intensificadas, são chamados profissionais que possam capacitar os professores. Durante o ano isso também acontece, há reuniões pedagógicas bimestrais, há troca de informações, ideias, mas, além disso, no dia a dia os profissionais são acompanhados pelas orientadoras educacionais e coordenadoras pedagógicas. Este trabalho dá ao professor o feedback, dando condições de aprimoramento.
R10	Afirma que com os professores tem sempre, menos do que a respondente gostaria, mas tem, e acontece por meio de reuniões pedagógicas para as professoras trocarem ideias. São realizadas reuniões esporádicas com todos os departamentos do seguimento para verificar e dar orientações, não seria treinamento, mas orientações de acordo com as realidades da escola. Percebe que precisa melhorar e ter algo sistematizado. As orientadoras e coordenadoras, às vezes, são enviadas para cursos e se tornam multiplicadoras do conhecimento; quando voltam, capacitam e compartilham com as professoras o que aprenderam. As necessidades de uma escola não param, então este processo de aprendizado e desenvolvimento se torna contínuo. E quem não faz, para no tempo.
R11	Afirma que na pós-graduação não existe, porque se trabalha com módulos, então a pessoa dá de 30 a 45 aulas e vai embora. O formato não exige este tipo de coisa, é uma pós-graduação <i>lato sensu</i> , se fosse <i>stricto sensu</i> exigiria, mas não neste caso.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a resposta do respondente 1, verificou-se que o RH não participa do processo de desenvolvimento da pessoa contratada na instituição de maneira direta ou indireta. Novamente se afirma que o processo é realizado a partir do próprio respondente com os seus colaboradores, ou seja, o mesmo possui autonomia para executar o processo porque a própria instituição não tem nada a respeito.

O respondente 2 afirma que a instituição não tem nenhum procedimento formalizado para o desenvolvimento da pessoa, porém em seu segmento procura atender adequadamente às necessidades percebidas de seus colaboradores, inclusive a forma utilizada como feedback são os próprios alunos que estão em contato direto. Sobre aperfeiçoamento, busca atender aos professores de acordo com a procura dos mesmos por apoio. Infere-se sobre a autonomia, que o mesmo a tem para trabalhar com o processo de desenvolvimento, e ao mesmo tempo o desafio de não ter nenhum desenho formalizado a seguir, além de manter os profissionais que não tem relação exclusiva ou fixa com a instituição. Relevante ressaltar o

interesse por ir atrás de recursos com a instituição quando há interesse em aperfeiçoamento. Em momento algum foi mencionada a participação ou a relevância da participação do RH neste processo.

O respondente 3 menciona com exclusividade sobre o procedimento referente ao seu setor. Percebe-se que, neste caso, o processo acontece de acordo com parâmetros disponíveis pela mantenedora para que aconteça o processo de desenvolvimento de maneira institucionalizada, porém em momento algum foi mencionada a participação do RH neste processo. Ao mesmo tempo pode ser indagado se o processo atende às reais necessidades dos participantes ou se acontece apenas por uma formalidade.

O respondente 4 entende a necessidade e o desafio de ter um procedimento de desenvolvimento dos contratados, afirma ter treinamento por áreas, porém, ao mesmo tempo, menciona que são tratados assuntos mais globais. Infere-se, aqui, a necessidade de ter um processo de desenvolvimento que possa observar as necessidades individuais considerando que cada ser humano é diferente do outro e tem necessidades diferentes.

O respondente 5 não se sente incluído no processo de desenvolvimento operacional da instituição, porém percebe a necessidade de ter um processo de desenvolvimento na instituição, principalmente na especificidade da área em que atua. A inferência é no sentido da relevância em atender às necessidades individuais dentro de um programa institucionalizado de desenvolvimento dos contratados.

Relevante notar o fato do respondente 6 tratar o assunto de desenvolvimento de pessoal com autonomia, tomando para si esta responsabilidade, enquanto que o RH nem é citado neste processo do qual necessitaria fazer parte. Porém, como gestor de área, procura desenvolver as pessoas com as quais lidera, de maneira a cada uma delas colaborar umas com as outras.

O respondente 7 apresenta uma visão de dentro do RH, infere-se aqui a percepção das ações que são realizadas pela instituição de maneira contínua, principalmente da área acadêmica da docência, porém, ao mesmo tempo, percebe a necessidade de ter alguém específico dentro do RH para realizar este acompanhamento e verificação das necessidades pontuais. Observa-se que há ciência de que o processo precisa ser melhorado e formalizado.

Visto que o próprio respondente 8 realiza treinamentos e capacitações na instituição, a inferência acontece diante da possibilidade do mesmo engessar o processo de desenvolvimento de pessoal, entendendo que suas ações são suficientes para a apropriação do título de ação a respeito do assunto de desenvolvimento, excluindo possíveis necessidades específicas que existam, além disso, aborda sobre o contínuo investimento em docentes na

continuação dos estudos por titulações, o que é positivo diante do processo de desenvolvimento.

O respondente 9 menciona a existência de desenvolvimento para o seu segmento, porém infere-se que, em momento algum, menciona a participação direta ou indireta do RH no processo. Ou seja, há autonomia para trabalhar com o assunto com seus colaboradores.

O respondente 10 percebe a necessidade de melhorar o processo, pois afirma que tem em seu seguimento o processo de desenvolvimento, ele é contínuo, porém não é institucionalizado. A inferência é que não menciona a participação direta e/ou indireta do setor de RH neste processo, porém age de acordo com as necessidades que vão surgindo no dia a dia da função.

Não há processo de desenvolvimento porque, segundo o respondente 11, o modelo de pós-graduação não prevê, porém, faz-se relevante uma análise minuciosa do modelo a verificar como poderia ser trabalhado o processo de desenvolvimento de pessoal, mesmo que estes estejam na instituição por um pequeno período de tempo.

De acordo com os resultados apresentados no quadro 20, constata-se a existência do desenvolvimento da pessoa contratada na instituição pesquisada, porém, não de maneira formalizada e organizada. O desenvolvimento organizacional é um fator que oscila a capacidade da organização em relação à movimentação de pessoas. Em relação a isso, Dutra (2012, p. 188) afirma que “quando temos baixo desenvolvimento da empresa, as oportunidades de desenvolvimento diminuem e a empresa perde sua capacidade de atração e retenção. Nesses casos, a empresa deve preocupar-se em criar movimentos para conseguir desenvolver seus quadros de forma contínua.” Porém, nas respostas não fica evidente a consciência deste conceito na mente dos respondentes.

Os respondentes 1 e 11 afirmam que para seus respectivos setores não existe este desenvolvimento desenhado; os respondentes 2, 4 e 10 afirmam que acontece o desenvolvimento, porém não de maneira satisfatória; os respondentes 3, 6, 7, 8, 9 afirmam que existe a prática do desenvolvimento, porém sem qualquer tipo de formalização advinda da instituição. O respondente 5 percebe que há um esforço pela administração para que haja, porém acrescenta a necessidade de melhoria neste processo.

Dutra (2012) afirma que o desenvolvimento é imprescindível para manter e ampliar o diferencial competitivo, pois as organizações recebem pressões tanto no ambiente externo como no interno, sendo no interno, os indivíduos mantêm relações de trabalho para investimento de desenvolvimento humano. Segundo o autor, as empresas passaram a perceber

a relevância do estímulo e apoio no desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Ele enfatiza que o investimento em desenvolvimento é relevante e está relacionada com a prática da organização envolvida na pesquisa. Segundo os respondentes, todos em seus setores, exceto o respondente 11, desenvolvem ou reconhecem o processo de desenvolvimento, acompanhamento e capacitação, de alguma forma. Porém, em nenhum momento, esse processo conta com a participação direta ou indireta do setor de recursos humanos, considerado que este processo está diretamente relacionado com o RH.

Quando cada área realiza o seu processo de maneira isolada, corre-se o risco de gerar dissonância entre as áreas ou maximização dos investimentos de forma negativa. No caso de haver um processo organizado, seria fácil saber quais as necessidades específicas e afins de cada área, podendo otimizar os acompanhamentos e desenvolvimento do pessoal.

Dutra (2012, p. 101) menciona que o conceito de desenvolvimento está atrelado à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.” Porém a partir desta conceituação, é necessário que as ações estejam pautadas nas seguintes práticas: mensuração do desenvolvimento, perenidade e comparabilidade dos padrões e desenvolvimento como patrimônio da pessoa.

É relevante o fato de todos perceberem e estarem dispostos a se envolver em um processo adequado para seu setor, mostra que os diretores das instituições entendem as necessidades de processos de gestão de pessoas para o desenvolvimento global da organização. Dutra afirma que: “é a habilidade do líder em estruturar, motivar, preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento.” (DUTRA, 2012, p. 156). Ou seja, é válida, a princípio, a iniciativa dos respondentes de preocupar-se em oferecer um processo de desenvolvimento aos seus liderados, porém há a urgência de tornar-se um processo reconhecido pela instituição como processo institucionalizado.

A questão seguinte, envolve a verificação do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada, analisando a relação do RH com o processo, periodicidade da avaliação e a participação do gestor no processo.

Quadro 17. Funcionamento do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho de pessoal da Instituição

R1	Acredita que o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada ocorre de forma parecida com a questão anterior, ou seja, acontece no dia a dia. Acredita que os profissionais não são sensibilizados pelo RH em relação à avaliação por não ter um contato tão próximo para isso. Não há avaliação formal, ela é realizada no dia a dia, de maneira subjetiva. Não há procedimento definido pela instituição para isso. Afirma ter participação direta enquanto diretor no processo, sendo o avaliador junto com os coordenadores. E o feedback é dado, ele acontece de uma forma diária e sempre verbal.
R2	Não acredita que tenha um programa do RH de avaliação, em seu caso nunca recebeu. O processo de acompanhamento é realizado pelo próprio respondente e pela equipe administrativa, descobrindo junto aos clientes o que está acontecendo. Os professores sabem que têm um processo de avaliação para saber se as coisas estão acontecendo do jeito certo, como escola. O pessoal que é funcionário também sabe que é feita uma avaliação, desde o povo da limpeza até o pessoal administrativo; no entanto isso não vem do RH, isso é uma coisa interna. Como nunca recebeu, não pode dar feedback para ninguém porque nunca foi feito nada em função disso. Funciona de maneira empírica.
R3	Afirma que para os professores há uma vez por ano uma avaliação por meio de um instrumento de avaliação institucional. Posteriormente o resultado todo vem para a gestão e é enviado para os coordenadores. Cada professor então é chamado e recebe o resultado. Aí o resultado é trabalhado juntamente com o coordenador e professor. Para a gestão estão fechando um instrumento este ano, 2015, todos serão avaliados, todos os departamentos, funcionários, técnico administrativo. Ele vai ser avaliado e vai avaliar o seu superior. Estão acreditando que a partir de 2015 toda a instituição do ensino superior estará sendo avaliada, não só docentes. Sua participação, como técnico administrativo da Faculdade é na comissão interna de avaliação própria, onde é elaborado o instrumento e aperfeiçoado. Os resultados também vêm para essa comissão para serem analisados, então sugere-se metas a partir desses encontros.
R4	Afirma que não existe esta avaliação em seu seguimento. Considera um desafio, pois não tem avaliação de desempenho de seus contratados. O que é feito às vezes dentro dos setores: o setor tem avaliação da sua equipe; mas a instituição como um todo, não.
R5	A área em que ele desenvolve suas atividades não tem a cultura da avaliação, pois como a instituição é um ambiente corporativo onde as pessoas moram e trabalham juntas, há um clima de irmandade muito enraizada, por isso a avaliação, às vezes, é compreendida como punição. Considera que isso às vezes atrapalha um pouco. Acredita que tem que criar no dia a dia a avaliação, como um instrumento de aperfeiçoamento de práticas. Sugere este ponto de reflexão, tendo pouca prática. O respondente demonstrou em sua fala um sentimento de <i>mea culpa</i> , às vezes por misturar o privado com o público, mas acredita que se deve crescer um pouco mais em “separar a carne do osso”.
R6	Afirma que não existe a cultura do RH em realizar treinamentos. O que é feito pelo RH é uma capacitação no sentido de proteção contra acidentes, porém o restante está sob a responsabilidade do gestor em realizar esta avaliação da pessoa. No caso do segmento dele, procura junto com os colaboradores, observar, acompanhar; porém ressalta a necessidade de melhorar a realização da avaliação com os funcionários. Assume que faz avaliações com seu pessoal, sendo que o profissional faz sua autoavaliação e juntos verificam o que precisa ser melhorado, o que pode continuar. Acredita que precisa existir um processo sistematizado.
R7	O respondente não respondeu a esta questão, porque a respondeu junto à anterior, dizendo que os processos que existem neste sentido são realizados pela diretoria, porém desconhece quais mecanismos métricos são utilizados.
R8	Afirma que os professores têm esse processo muito bem estabelecido, os alunos avaliam os professores, o gestor avalia o professor, que é o grupo mais pesado. Então, há avaliação institucional bem estabelecida, está formalizada, tem um padrão, uma formalidade, que ocorre semestralmente. O professor é avaliado pelo coordenador e pelo alunado. Eles realizam esta avaliação virtualmente em laboratórios, e isso vai direto para Comissão Própria de Avaliação e o professor recebe de volta o resultado. E com os funcionários tem, porém de uma forma informal. Sua forma de participação é na construção do instrumento, dando ideias, sugestões, não de uma forma direta, porque esta tarefa é própria da comissão de avaliação (CPA).
R9	Afirma que os alunos avaliam os professores, há um formulário que eles preenchem. Este formulário procura abranger todos vários aspectos do profissional, do docente, a questão da didática, sua metodologia, seu critério de avaliação, a sua interação social com a sala. Então estes aspectos são avaliados e as coordenadoras recebem, dão um tratamento estatístico para isso, e é trabalhado individualmente com os professores, procurando verificar o que precisa ser melhorado. Afirma que a pesquisa é fundamental para dar um parâmetro mais criterioso em relação à atuação do profissional. No caso deste seguimento, o diretor é avaliado pelos professores nos vários âmbitos da sua atuação; os alunos também avaliam as orientadoras e coordenadoras. Semanalmente acontecem reuniões

	administrativas onde procuram levantar aspectos que estão ou não bons para intensificar o que está bom e corrigir o que não está bom.
R10	Afirma que a instituição nunca passou nada a ela a respeito disso, porém a respondente tem o próprio processo de avaliação para seu seguimento. É realizada uma autoavaliação e a avaliação da equipe administrativa com os professores no levantamento de pontos fortes e pontos a melhorar. Também são avaliados os outros departamentos dentro do seguimento.
R11	Afirma que existe uma avaliação. Ao término de cada módulo da pós-graduação, os alunos avaliam o professor. O processo ajuda a entender se aquele professor deve ser convidado em uma nova oportunidade ou não.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a resposta do respondente 1, não há uma avaliação e um acompanhamento formal por parte do RH para com os funcionários de seu seguimento, porém no dia a dia são realizados acompanhamento, orientações e feedbacks. A inferência neste caso é a relevância dada ao processo a ponto de executá-lo mesmo que não tenha nada oficializado pela organização. Por não ter um ajuste formal dessa realização, não ter referências para o acompanhamento e a avaliação, a subjetividade se torna presente, sugerindo possíveis implicações quanto à credibilidade de como acontece o processo por parte dos colaboradores.

Segundo o respondente 2, todos no setor são avaliados, porém sem parâmetros traçados pela instituição e sem a participação do RH. A inferência é ao fato de mesmo não tendo um documento a ser seguido, o processo acontece, ou seja, o respondente entende a necessidade de realizar o processo de acompanhamento e avaliação. O mesmo, porém, acontece sem norteamento, e sim subjetivamente, podendo ter implicações de credibilidade.

A inferência, neste caso, é do cuidado dado do seguimento, onde os processos são definidos e acontecem sistematicamente. É clara a relevância dada ao processo pelo respondente 3, inclusive com a projeção feita para a contemplação de mais colaboradores que participarão desse processo.

O respondente 4 demonstra consciência de que é preciso ter um processo desenhado e sistemático, porém não tem; mas ao mesmo tempo é ciente de que acontecem avaliações internamente nos setores. Ou seja, analisando o cargo exercido pelo respondente, sugere-se uma preocupação a ponto de leva-la a efeito no que se refere a fazer algo para mudar a situação, até mesmo regulamentando o que já é feito, utilizando-se das ferramentas disponíveis para os recursos humanos.

O respondente 5 afirma de forma interessante a posição cultural dentro da organização, onde a avaliação tem uma conotação punitiva. Infere-se a necessidade de ações de mudança cultural dentro da organização, a fim de que esta se torne uma ferramenta de aperfeiçoamento de práticas, como o próprio respondente sugeriu.

Observa-se a relevância dada pelo respondente 6 ao processo de avaliação, de tal forma que este realiza o processo com seus colaboradores, porém sem um procedimento formal. A inferência é a observância deste diretor quanto à necessidade de melhoria nesta questão, pois ele entende que não há ações partidas do RH, mas busca por melhorias.

Apesar do respondente 7 não ter especificado sua resposta para esta questão, abordou na resposta da questão anterior que o acompanhamento realizado na instituição acontece pela diretoria, sendo que o diretor geral assume este papel. O respondente “assiste” aos acontecimentos, muitos deles relacionados ao RH, porém nem ele mesmo sabe a origem da base utilizada nos procedimentos adotados pela diretoria ao executar alguns desses processos. Percebe-se implicações de informação no relacionamento profissional entre RH e Diretoria.

O respondente 8 descreve com detalhes a avaliação destinada aos professores, porém, quanto aos demais, apenas cita que é realizada de maneira informal. A inferência é que neste caso sugere-se que o respondente dá mais relevância explicativa para o seguimento que tem uma formalização no processo de avaliação do que dos demais, que acontece de maneira informal.

O respondente 9 trata o assunto da avaliação com relevância e propriedade. Infere-se que em momento algum mencionou se o RH faz parte desse processo de avaliação, no fornecimento dos instrumentos ou se vem de outro órgão fiscalizador. Porém, mesmo sem ter mencionado, com o próprio o processo, sugere-se que esteja desenhado de forma coerente.

Infere-se na relevância dada ao processo de avaliação, pelo respondente 10, mesmo que nunca tenha recebido nada da instituição

Segundo o respondente 11, mesmo a pós-graduação não tendo vínculos maiores com a instituição, há a preocupação de realizar uma avaliação do desempenho dos profissionais. A avaliação aplicada é desenhada pela mantenedora do ensino superior que sugere um modelo que é seguido ou alterado, porém é aplicável.

Antes de analisar os resultados, verifica-se que Dutra (2012, p. 161) afirma que definir desempenho e avaliá-lo é uma das tarefas mais difíceis da gestão de pessoas. O autor define desempenho “como um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. O desempenho pode ser dividido em três dimensões que interagem, porém na avaliação, são diferentes uma das outras. São elas: desenvolvimento – nível em que um indivíduo determina a expectativa de desempenho; esforço – é diferente de seu desenvolvimento devido à qualidade do valor agregado que trará à organização; e

comportamento – pode afetar os dois anteriores ou não. Obviamente, o ambiente organizacional será afetado, além do desenvolvimento e esforço de outros indivíduos.

De acordo com Dutra (2012), o comportamento deverá ser trabalhado separadamente do esforço e desenvolvimento. Dessa maneira, a avaliação e as ações para verificarem o próprio comportamento são facilitadas. Porém, para a avaliação do comportamento usa-se de subjetividade, que se baseia no padrão de conduta definido pela organização ou por um grupo de pessoas. O autor sugere neste caso usar sistemas de avaliação de várias fontes, como a avaliação 360°, além de recomendar não associar o comportamento aos tipos de remuneração.

Mediante os resultados, o acompanhamento e avaliação são necessários dentro da organização para aperfeiçoamento das práticas. Todos, sem exceção, apontam a necessidade de um processo de acompanhamento e avaliação formalizado pela instituição. Porém, em nenhum momento, os respondentes se posicionaram de modo a levar sugestões à diretoria sobre o assunto, em suas respostas. Se todos já realizam o processo de alguma maneira e acreditam na relevância deste, percebe-se a necessidade de ser levado este assunto a efeito, apresentado à diretoria, como proposta para ser analisada a possibilidade de um procedimento novo e aplicável de avaliação em todos os seguimentos.

Outra questão importante a ser colocada é que o RH demonstrou saber da realização desses processos em alguns setores, mas não compreende como e quando são realizados os processos de avaliação. Ou seja, há uma alienação de informações do RH para com a diretoria e vice-versa. Ao mesmo tempo, percebe-se que cada diretoria realiza o seu processo de avaliação, mas não sabe o que o outro diretor realiza. E houver sinergia nas informações todos podem contribuir continuamente entre si com ações positivas de melhorias nas ferramentas de aperfeiçoamento de práticas.

Segundo Dutra (2012, p. 161) “a avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento é um aspecto importante quando discutimos os investimentos efetuados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento”. Porém verifica-se nas respostas dadas às entrevistas, que os respondentes, apesar de promoverem ações de desenvolvimento, não há apoio processual visando à efetividade dessas ações, estas são baseadas no empirismo.

Na questão seguinte, verificou-se sobre a distribuição dos lucros da Instituição e seus mecanismos de valorização e reconhecimento dos profissionais.

Quadro 18. Processo de distribuição de lucros e valorização dos profissionais da Instituição

R1	Afirma não saber exatamente como acontece. Em relação aos mecanismos que a instituição oferece de valorização e reconhecimento dos profissionais, acredita que tem incentivos. Em relação a outros reconhecimentos, acredita que seja realizado também verbalmente, às vezes em uma reunião, ou às vezes com uma gratificação em alguma forma, não necessariamente financeira. Dentro de seu seguimento os reconhecimentos, por vezes, não são financeiros por se tratar e depender de uma administração direta acima da sua.
R2	Afirma que em seu seguimento acontecem reconhecimentos e valorizações por meio de elogios do trabalho feito, do desempenho. Diz que a instituição cumpre a lei, fazendo o depósito de distribuição de lucros uma vez ao ano, mas não há um comunicado oficial disso, as pessoas se assustam quando veem um dinheiro a mais. Há presente nas datas especiais, mas, com relação ao trabalho, é mesmo uma coisa do elogio e do agradecimento, porque, segundo ele, a arte vive muito em função disso. É verdade que não só de elogio vivem as pessoas, mas, neste caso, às vezes o elogio é melhor do que nada.
R3	Afirma que este ano houve participação nos lucros. Ela não fez parte do processo porque já veio pré-determinado da área administrativa financeira. Oficialmente não tiveram conhecimento dos critérios, mas houve a distribuição.
R4	Afirma que a instituição é filantrópica, então não é visado o lucro. Não existe um dono, existe uma instituição, uma organização que coordena, então os lucros que acontecem na instituição permanecem na instituição e são investidos na mesma, não são distribuídos. Sendo assim, não existe um profissional que tenha um retorno em cima deste valor por reconhecimento. Como determinação do sindicato, ou seja, por lei, a instituição é obrigada a dar um percentual monetário de uma média realizada entre escolas particulares aos seus colaboradores, como participação de lucros, mas não referente aos lucros dessa instituição.
R5	Afirma que desconhece. Sobre os mecanismos que podem valorizar e reconhecer os profissionais, afirma que é preciso crescer, melhorar. Acredita ser legal quando se institui uma visão por competências, mapeamento, pois se começa a ter claramente o DNA da instituição, quais são os colaboradores e quais são suas insígnias, porque hoje não existe isso. Precisa se preocupar com detalhes de reconhecimento com profissionais que, de repente, poderiam ser simples de perceber se houvesse um mapeamento das pessoas.
R6	Afirma ser este processo administrativo e financeiro, não tendo muita participação, porque isso já vem pré-estabelecido pelo sindicato. Sente-se feliz em saber que está tudo bem e que houve um aberto para a participação dos lucros. Os profissionais se sentem bem por isso. No dia a dia existe também a valorização, é realizado encontros de confraternização, reconhecendo a dedicação de cada um. E isso é feito cada um com seu grupo.
R7	Afirma que por ser uma entidade filantrópica, não existe lucro, porém, sem dúvida, existe um resultado. Com base neste resultado, faz-se um levantamento e a distribuição que é o abono por convenção coletiva, por não podermos distribuir lucro, por causa da filantropia. A convenção coletiva traz um abono especial no mês de outubro que corresponde a 24% do salário do funcionário. Sobre a valorização, ele percebe mudanças, por exemplo com as transferências, promoções. Essa movimentação interna tem acontecido e é uma forma de valorização. O investimento ele percebe pelos auxílios que os funcionários recebem para realizar cursos dentro e fora da própria instituição. O respondente afirma ver isso como uma forma de valorização.
R8	Afirma que esta instituição é sem fins lucrativos, então pretensamente não há lucros, porque tudo é investido na própria instituição. Por outro lado, os sindicatos têm trabalhado arduamente para que as instituições, inclusive as filantrópicas, repassem o valor uma vez por ano como participação dos lucros. Então é feito conforme a orientação dos sindicatos. Este ano foi 24%, no próximo ano já está sinalizado que será 30%. A valorização e o reconhecimento são feitos na parte social. Com a educação básica tenta-se estimular de várias formas; o ensino superior é mais complexo, porque os profissionais são mais distante pela própria natureza da formação. A educação básica torna-se mais próxima da administração, os funcionários mais próximo ainda, então estes participam mais das atividades que o grêmio oferece, como as festividades sociais, e o aniversário da escola. Nesta ocasião, a escola sempre dá um presentinho. O clima organizacional é sempre reconhecido pelas pessoas como um bom lugar para trabalhar, para estar, e a construção desse clima organizacional ocorre intencionalmente para as pessoas se sentirem bem e produzirem melhor. Esta é uma forma poderosa de reconhecimento. Ele pede para os líderes chamarem para conversar, orientar, “puxar orelha” quando precisar.
R9	Afirma que existem metas de matrículas. Quando o grupo atinge as metas, direta e indiretamente, no processo de rematrículas e matrículas novas, existe um prêmio para os professores. Este prêmio é quantificado, 75% da meta atingida até a data estipulada, e depois um outro percentual que é atingido no início das aulas. Normalmente tem-se atingido as metas, o que demonstra que o grupo está motivado e procurando se empenhar.

R10	Afirma existir o PL, participação dos lucros. Ela diz que a instituição é vista como um todo, por exemplo, o setor A dá lucros, o B mais ou menos e o C não dá lucro, mas todos precisam trabalhar em parceria e apoiar um a outro. Quanto aos lucros, por ser uma instituição filantrópica, é investido na própria instituição e os lucros também são repartidos. Sobre reconhecimento e valorização, ela diz ser muito de beijar, abraçar, ela é do toque, gosta de dar cartão. Acredita ser necessário valorizar. Como gestora, gosta de valorizar pontualmente, se a professora fez uma coisa legal, ela fala e dá os méritos. Acredita que valorizar é acompanhar. Procura reconhecer não só no financeiro, mas humanamente. Além de valorizar verbalmente, procura presentear com mimos. Ela tem repensado algumas formas de valorização, assim: “Será que eu não estou premiando o que deve ser feito, independentemente de qualquer coisa?”. Acredita que seja algo a ser estudado. Acredita que sua luta por melhores condições de trabalho também seja uma forma de valorização.
R11	Afirma que é uma questão que não depende da direção porque o próprio sindicato estabelece um valor percentual pela folha de pagamento que deve ser distribuído entre os professores. Independentemente se tem lucro ou não, eles já dizem qual será o percentual. É um processo impositivo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Relevante analisar a posição do respondente 1 em relação a “acreditar” que algumas coisas acontecem e outras não. Neste caso a utilização do verbo acreditar representa uma postura do respondente em não se comprometer ou de não saber realmente quais são as posições tomadas pela instituição, o que é negativo considerando o cargo exercido pelo mesmo. Outra inferência é na questão que o respondente coloca ao afirmar que não depende dele uma valorização financeira para seus funcionários. Isso remete ao pensamento de que a instituição não tem uma fala clara para com seus diretores a respeito dos limites e/ou autonomia financeira para trabalhar com seu seguimento nesta proposta de reconhecimento e valorização.

O respondente 2 evidencia com relevância os elogios no trabalho aos seus colaboradores, considerando esta forma de reconhecimento de maior importância do que um reconhecimento financeiro. A partir disso, o respondente não se limita ao que diz respeito a depender financeiramente da instituição para desenvolver o processo de valorização e reconhecimento. Ao mesmo tempo levanta uma questão relevante a respeito da falta de informação ao grupo geral quando é recebido qualquer tipo de participação de lucros ou até mesmo de reconhecimento.

O respondente 3 menciona a participação dos lucros e a inferência é que ela não sabe quais foram os critérios usados para a distribuição dos lucros, o que remete ao pensamento de que há informações que não são passadas para a diretoria, considerado neste caso de alta relevância, ou até mesmo de duvidar do processo de distribuição por não conhecer os critérios.

O respondente 4 afirma e explica com exatidão como acontece todo o processo financeiro da instituição devido à filantropia, e ao mesmo tempo explica a origem da participação dos lucros. A inferência é que, como o respondente é responsável pela direção administrativa da instituição, é de sua responsabilidade informar a instituição como um todo

de qualquer benefício ou recebimento diferente do normal, ou os critérios que são utilizados para o recebimento financeiro como participação de lucros, por exemplo.

O respondente 5 desconhece o processo de distribuição de lucros. A inferência é que esta informação deveria estar com o respondente, considerando que o mesmo faz parte da diretoria da instituição. Porém, sobre valorização e reconhecimento, o respondente manifesta-se preocupado com a necessidade de melhorar, porém salienta que para isso é necessário rever alguns procedimentos.

O respondente 6 entende que o processo de distribuição dos lucros já vem pré-estabelecido, porém a inferência é de que ele acredita que a participação dos lucros acontece decorrente da instituição estar bem, e como foi visto, essa participação dos lucros não é determinada a partir dos resultados da instituição e sim de uma lei criada para todas as instituições privadas de ensino, sendo obrigadas a repassar uma porcentagem. Ou seja, sugere-se que a informação esteja errada quanto à origem do processo. Sobre os demais tipos de valorização, afirma realizar com seu seguimento através de momentos de confraternização, porém infere-se em saber se os profissionais sentem-se valorizados com este tipo de ações.

O respondente 7 tem esclarecimento sobre este processo, portanto infere-se que o mesmo tenha acesso direto à direção administrativa e ao processo de folha de pagamento e por isso teve acesso às informações reais. Sobre as demais valorizações pontua enfaticamente sobre as promoções e transferência que acontecem dentro dos departamentos, além dos apoios financeiros dados a alguns funcionários em educação continuada. A visão a respeito das outras valorizações é relevante, porém, precisa-se saber quais critérios são utilizados na seleção para receber este tipo de apoio.

O respondente 8 apresenta-se informado em relação ao processo de distribuição de lucros. A inferência é que pelo cargo que exerce, de diretor geral, tem a responsabilidade de criar sinergia em toda a diretoria, sendo transmissor das informações que percorrem dentro da instituição e são de interesse geral. Quando o respondente se refere a outros tipos de valorização, neutraliza a participação do ensino superior, considerando-os como distante as ações que são oferecidas, diferentemente de quando se refere à educação básica e demais funcionários.

O respondente 9 dá ênfase às ações de seu seguimento quanto a prêmios dados aos professores quando atingem metas estabelecidas para alunos novos e alunos rematriculados. A inferência nesta situação é que não sabe-se quais são os critérios utilizados e se agradam os funcionários que fazem parte desse processo de metas. É relevante que tenha percebido o desempenho de cada um no processo de metas.

O respondente 10 enfatiza sua visão da instituição como um todo, como uma equipe que trabalha para o mesmo propósito, porém a inferência é se toda a diretoria também pensa da mesma forma. Sobre a valorização e reconhecimento, a respondente enfatiza a meritocracia pontual, a cada dia, em todas as ações, e levanta uma questão da preocupação com a valorização financeira por algo que seria obrigação do funcionário. Infere-se a necessidade de ter um processo bem desenhado para que os funcionários saibam o que a instituição espera deles e vice versa, sem que haja esta preocupação como foi colocada pela diretora.

O respondente 11 foi conciso ao responder esta questão, colocando o processo de distribuição de lucros de maneira impositiva, sem participação, sem envolvimento, apenas sendo possível o cumprimento do que pede o sindicato. A inferência aqui é a neutralidade do assunto para o respondente, que resumiu sua resposta apenas no primeiro tópico, não demonstrando qualquer tipo de manifestação a mais sobre o assunto.

Para elucidar a análise, Dutra (2012, p. 171) afirma que a valorização “é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”. Sendo que estas recompensas podem ser compreendidas como as ações da empresa no atendimento das expectativas e necessidades dos indivíduos como, por exemplo, necessidades econômicas, de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento, autonomia para expressar-se no trabalho, entre outros. Além disso, o autor apresenta relevante preocupação quanto aos critérios que as organizações utilizam para a diferenciação das recompensas oferecidas.

Os critérios, segundo Dutra (2012), utilizados pelas organizações referenciam-se no mercado de trabalho e nos padrões internos de equidade. Porém, algumas empresas só se baseiam no mercado de trabalho, o que não é confiável devido às oscilações do mesmo, podendo causar sensação de injustiça nas pessoas. O autor define os padrões internos de equidade como fundamentais no estabelecimento de critérios de recompensa sustentáveis, proporcionando às pessoas sensações de um ambiente seguro e justo.

Os padrões internos de equidade apresentados por Dutra (2012) se tornam complexos devido às dificuldades de determinar critérios de diferenciação que tenham a capacidade de verificar a contribuição de cada indivíduo para a organização; que seja aceito por todos; que sejam mensuráveis pela organização e pelo indivíduo; sustentáveis em um ambiente instável, de fácil compreensão e acesso de todos. O indivíduo agregar valor à organização é um critério complexo de equidade quando se trata de diferenciá-lo quanto ao grau de agregação, ou seja, determinar o nível de complexidade na diferenciação. Para Dutra

(2012), é necessário medir a entrega das pessoas à organização para se tomar decisões sobre a valorização da pessoa.

A partir disso, observa-se nos resultados dos quadros 24 e 25, referente à questão que propõe assuntos como lucros e valorização de pessoal. Observou-se que não há distribuição de lucros porque a instituição é filantrópica. Apenas os respondentes 4,7 e 8 responderam sobre a questão com detalhes. Os demais respondentes apresentaram respostas incompletas ou confusas a respeito da informação correta da distribuição de lucros. Isso demonstra relevância na preocupação de ter um processo desenhado e definido pela instituição, tanto sobre reconhecimento e valorização, quanto sobre as informações que são de interesse de toda a organização. Cada seguimento realiza maneiras informais de reconhecimento, porém não apresentam critérios para a realização dos mesmos, podendo causar dissonância relacional entre os próprios colaboradores ao saberem dos colegas que recebem recompensas diferentes do seguimento em que atuam.

Os respondentes 4 e 8 atuam em cargos de alta gerência como direção geral e direção administrativa. Sobre estes é a responsabilidade da transmissão de informações que são de interesse de todos que compõe a organização. A comunicação e a sinergia são elementos indispensáveis na gestão de pessoas.

O respondente 7 relaciona as transferências de função/departamento como uma maneira de valorização do funcionário, assim como a promoção. Dutra (2012) considera a transferência, porém não no processo de valorização, como coloca o respondente, e sim dentro do processo de movimentação de pessoas.

A respondente 10 afirma utilizar-se de elogios diretos, mimos, toque (beijar, abraçar), cartões, valorização pontual diante do que o funcionário fez. Essas ações estão relacionadas com o que Dutra (2012) diz sobre as formas que as organizações utilizam para concretizar a recompensa por meio de elogio, carta ou prêmio entre outros; porém salienta a relevância de ter critérios para a realização dessas ações, pois estes critérios precisam apresentar coerência entre si, serem consistentes no tempo, sustentáveis. Se assim não for, corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de forma diferente por contribuições iguais ou semelhantes.

Observa-se nas respostas que não há critérios estabelecidos no processo de valorização de pessoas dentro da instituição, e que os seguimentos utilizam ações direcionadas a valorizações baseadas no empirismo de seus líderes.

A próxima questão verificou o processo de remuneração e seus parâmetros, além da participação dos gestores no processo.

Quadro 19. Processo de remuneração de pessoal da Instituição

R1	<p>Acredita que dentro do seu seguimento esportivo, seja justo, por mais que o mercado ofereça um valor acima do que é oferecido na instituição. E pelo fato da instituição oferecer algum outro benefício que outras instituições e empresas não oferecem, acaba segurando o funcionário na instituição até mesmo por um tempo prolongado e atraindo inclusive outros profissionais que gostariam de se enquadrar dentro desses benefícios, o que acaba compensando. Em relação à complexidade de função, acredita que existam alguns outros departamentos que não estejam ajustados. Em relação ao plano de remuneração, acredita que no RH deva constar um projeto, um plano de quanto ele entra ganhando e qual é o ajuste salarial que ele vai ter com frequência, bem como os dissídios. E sua participação neste processo é nenhuma.</p>
R2	<p>Acredita que os profissionais são remunerados por aquilo que é dito como base em função. Sabe que existe um plano de remuneração dentro do salário base, mas não tem participação nisso para dizer se isso é justo ou não é justo, se é certo ou se não é certo. É um assunto que realmente vem da administração geral, não tem muita opção de opinião nesse processo.</p>
R3	<p>Afirma que para o ensino superior existe um plano de carreira, então dentro deste plano de carreira todos são remunerados e sentem que de maneira justa, porque a remuneração está dentro do plano de carreira que é conhecido por uma grande maioria e está de acordo, também, com o que o mercado oferece.</p>
R4	<p>Afirma participar na elaboração do projeto de plano de remuneração, existe o plano de carreira. Uma vez por ano se reúne com os demais campi para ajustarem valores, então são feitos ajustes. Afirma que remuneração é compatível com o mercado, talvez não seja justa. Existem os obreiros (funcionários de exclusividade da organização adventista) que têm um outro plano de carreira. É de praxe a mantenedora seguir os percentuais que estão dentro da função de cada um, a nível nacional. É realizada auditoria e eles são firmes na conferência em relação a isso.</p>
R5	<p>Afirma ter nenhuma ligação direta no processo. Afirma que há uma cultura de comunidades fechadas como esta, tem documentos que são muito fechadas, até atas de reunião, é algo cultural. Essa desconstrução do medo só vai mudar na medida em que forem melhor arejados os métodos de gestão e tornar a gestão verdadeiramente mais participativa.</p>
R6	<p>Afirma que a remuneração é realizada de acordo com o piso salarial baseado no mercado. No caso desta instituição que é ligada institucionalmente a mais campi, procuram fazer de maneira homogênea, para que não haja discordância. Acredita que seja justo e compatível.</p>
R7	<p>Afirma que existe o plano de carreira, é realizada uma equiparação. A instituição possui duas pessoas jurídicas: a educação básica e o ensino superior. As funções estão enquadradas em níveis, tem um nível mais técnico, as funções que exigem um pouco mais de complexidade. Dentro desta estrutura tem o N1 e dentro dos níveis tem os graus, exemplo Nível 1 – Grau 1 (limpeza, estradas e jardins, etc). Se solicitam alguém que tenha exigência para a função, por exemplo, e ter o ensino médio, então já é N2, e também dentro deste terá os graus. Na educação básica não tem isso, mas tem a mesma política que no plano de carreira. Por exemplo, na área de RH, tem o gerente, o assistente, auxiliar (níveis e graus diferentes).</p>
R8	<p>Afirma que existe o plano carreira, sendo este bem estabelecido, homologado, e em funcionamento. Há um período para que as pessoas, através da própria avaliação vão avançando no plano de carreira. Há duas formas de avanço na carreira, uma é pelo tempo e a outra é pelo desempenho. O avanço depende de vagas, que abrem especialmente com os professores Tem professor titular, professor associado e outras classificações. Acontecendo dessa forma o plano de remuneração. Sua participação nisso foi na construção do plano de carreira quando foi estabelecido há mais ou menos 7 anos.</p>
R9	<p>Acredita que são remunerados de forma justa, considerando seu seguimento. De forma geral, percebe que os funcionários estão satisfeitos com a remuneração. Como são bons profissionais, eles poderiam até procurar uma outra escola para lecionar, almejando um salário maior. Existem escolas em que as mensalidades são quatro vezes maiores que a desta, e é obvio que o salário dos professores seja maior. Mas a hora/aula dos professores é razoável nesta instituição; além do salário, tem bom clima organizacional, a visão e a missão da escola.</p>
R10	<p>Afirma que quase não participa, porque é uma coisa pronta que a própria instituição já tem. O que ela faz é lutar, por exemplo, lutar por uma melhoria de salário. Mas quanto a isso tem pouco a fazer. No Brasil é muito desvalorizada a educação básica em relação à remuneração. O que ela pode fazer é entender alguma necessidade que não é visível e, dentro das possibilidades, trabalhar com valorização no aspecto humano de conseguir atender a alguma necessidade intrínseca do funcionário.</p>
R11	<p>Afirma que existe um plano que vem da própria mantenedora para os três campi para seu seguimento, um valor flexível em tese, dentro de parâmetros que depende do tempo de casa e nível de titulação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 faz menção de que seu seguimento oferece remuneração compatível com o mercado, porém a inferência é que existam alguns setores que precisam ser ajustados. Ao mencionar que é compatível com o mercado, o respondente está indicando que conhece o mercado e com base nele, afirma isso, ou de alguma maneira possui as informações do mercado, mas não é mencionado como as informações chegaram até ele. Não há menção de que o RH teve participação em qualquer momento sobre as informações. Outro ponto que foi abordado foi sobre o ajustamento de remuneração de alguns setores. Pode-se pensar que existam seguimentos que não estejam recebendo a devida atenção e/ou importância para tal ajuste.

O respondente 2 sabe que existe um plano de remuneração, porém não tem informações sólidas sobre a construção ou até mesmo sobre os critérios que são utilizados para a determinação das remunerações. Como diretor de um seguimento, é relevante que este tipo de informação chegue até ele ou que o mesmo busque em fontes adequadas, pois não tem parâmetros para acompanhar se a remuneração de seus liderados está defasa ou não.

A inferência é sobre a exclusividade com a qual o respondente 3 apresenta a situação, enfatizando que o existe o processo para seu seguimento, porém não apresenta informações que permitam saber dos demais setores. Por outro lado, é positivo analisar que exista um programa formalizado para este processo.

O respondente 4 apresenta solidez de informações sobre o processo de remuneração em sua resposta. Apresenta-se atualizado com as informações do mercado. Infere-se que o respondente tem as informações corretas por fazer parte do processo.

O respondente 5 não tem nenhuma participação direta no plano de remuneração. A inferência é que o mesmo atribui à cultura, sua não participação no processo. Tal fato não impede que o mesmo tenha as informações pertinentes aos critérios utilizados na construção do plano, porém não fica claro se ele sabe ou não como funciona. Todavia, fica aparente que não tem acesso.

O respondente 6 afirma que a remuneração é compatível como o mercado, porém a inferência é que como é realizado um ajuste, segundo o respondente, para os três campi, pode-se sugerir que ocorra um desajuste salarial de acordo com o mercado regional. Como cada campus está situado em uma reunião diferente do estado, é relevante verificar.

O respondente apresenta riqueza de detalhes nas informações da resposta, infere-se que isso ocorra por ele estar diretamente ligado às questões legais que procedem do cargo de RH e DP. O mesmo afirma ter o plano carreira, de onde sugere-se o plano de remuneração de acordo com os níveis. Ressaltou que isso acontece para o ensino superior,

sendo que para a educação básica, funciona para as mesmas funções que possui em comum com o ensino superior.

O respondente 8 apresenta riqueza de detalhes nas informações da resposta, infere-se que isso ocorra por ele estar diretamente ligado às questões legais que procedem do cargo de RH e DP. O mesmo afirma ter o plano carreira, de onde sugere-se o plano de remuneração de acordo com os níveis. Ressaltou que isso acontece para o ensino superior, sendo que para a educação básica, funciona para as mesmas funções que possui em comum com o ensino superior.

O respondente 9 apresenta detalhes, infere-se que isso ocorra pelo fato de ter participado do processo de construção do plano carreira, no qual se define o plano de remuneração.

O respondente 10 não menciona sobre o plano de remuneração, porém a inferência é na ênfase dada sobre a satisfação percebida dos professores de seu segmento, em fazer parte desta instituição, independente da mesma ter concorrentes que ofereçam melhores salários.

O respondente 11 apresenta-se conciso na resposta, porém entende que há flexibilidade dentro de seu segmento, mas ao mesmo tempo diz que vem pré-estabelecido. A inferência é que, por se tratar da pós-graduação, e o plano já venha pré-estabelecido da mantenedora para os três campi, pode ser permitida uma flexibilidade devido a ajustamento regional de mercado.

A remuneração é a temática desta questão. Para Dutra (2012, p. 181) “a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração”. Segundo o autor, a remuneração é uma tradutora da relevância da pessoa para a organização, além de status profissional para o mercado.

No quadro 26, observa-se que a remuneração é justa e compatível com o mercado, apesar da maioria dos respondentes ter respondido empiricamente, ou seja, de acordo com sua experiência na função. Apenas os respondentes 4,7 e 8 deram detalhes sobre o plano de remuneração, contemplando a organização como um todo. Sugere-se que estes tenham acesso às informações a respeito do assunto ou fizeram parte do processo de elaboração do plano de remuneração. De qualquer forma, sobre estes existe a responsabilidade de propagar informações idôneas à diretoria, pois verificou-se incoerência nas explicações.

Verificou-se que o plano de remuneração que existe na instituição é baseado na descrição de cargos e salários do plano de carreira do ensino superior, de acordo com o

respondente 7. Baseado nos achados de Dutra (2012), a utilização de cargos para determinar a valorização da pessoa à organização é uma prática que está baseada no conceito evoluído da administração científica. Porém, o autor enfatiza que a utilização desta prática distorce a análise e a interpretação da realidade organizacional.

Dutra (2012) sugere que vários autores definem o mercado de trabalho como elemento de referência para a determinação dos salários. De acordo com as respostas referentes à remuneração, utiliza-se o mercado como base na construção salarial. Porém, o autor sugere considerar outras referências, como analisar o conjunto de necessidades básicas dos empregados e encontrar soluções para atendê-las. A respondente 10 afirma sua preocupação em relação à remuneração para seus professores, mas se vê sem autonomia para atuar em melhorias. Ao mesmo tempo, afirma ser este um assunto que transcende a autonomia da própria escola, pois esta também encontra-se refém do sistema de governo do país.

O respondente 7 afirma que o plano de remuneração é construído de acordo com o plano carreira, que é baseado nos cargos e suas especificidades. Segundo Dutra (2012), a forma tradicional usada para estabelecer a remuneração está associada às tarefas e à posição que a pessoa ocupa, ou seja, o cargo. Já na forma moderna, utiliza-se do grau de complexidade da entrega esperada da pessoa à organização. Observa-se, portanto, que a instituição pesquisada possui uma prática tradicional de remuneração.

A próxima questão verificou sobre o conhecimento do conceito de plano carreira por parte dos gestores.

Quadro 20. Conceito de Plano Carreira

R1	Afirma saber o que é plano carreira e explica que é um plano que exige alguns pré-requisitos para se enquadrar na função, no cargo primeiramente. É mostrado para o funcionário como vai estar daqui a alguns anos, qual a promoção que vai ter se tiver algum tipo de especialização a mais, melhor desempenho, e isso tem implicações de aumento salarial também.
R2	Diz que plano de carreira é um plano de desenvolvimento do trabalho paralelo com a remuneração para traçar uma meta do funcionário, de onde ele está e até onde deve ou pode chegar. Existe na organização, dois tipos de funcionários (dedicação exclusiva e dedicação não exclusiva). O de dedicação exclusiva tem um plano carreira; o funcionário que não é exclusivo sabe-se que existe um plano de carreira formado para ele. Não conseguiu perceber neste tempo, se o setor de RH tenha chamado funcionário por funcionário para dizer sobre o plano de carreira, para acompanhar a carreira dele. Individualmente ele faz isso com o pessoal técnico administrativo para lhes apresentar as possibilidades que eles têm pela frente e o que precisam para irem galgando passos na carreira.
R3	Explica ser um plano de escalonamento do tempo de trabalho do funcionário dentro da empresa e tudo que ele faz é valorizado, fazendo realmente com que ele vá mudando de status ao longo do tempo. Então tudo é valorizado, os cursos que ele faz, o tempo, a experiência que ele carrega, o magistério, tempo profissional, a titulação, os cursos extras que ele faz. Tudo isso valoriza para que ele vá mudando de status ao longo do tempo e, claro, isso implica em uma mudança salarial também.
R4	Explica que o plano de carreira foi elaborado há quase dez anos, inicialmente no ensino superior e depois na educação básica. O da educação básica não foi homologado ainda, mas já está praticamente pronto. O do ensino superior já foi homologado, já está funcionando. Ele participou desde o princípio em todas as etapas até a complementação do projeto. Foi feito todo um estudo para o professor, por plano de carreira, por função, se é especialista, se é mestre, doutor, a remuneração que ele tem que ganhar a mais a cada ano, o percentual de reajuste pelo plano, e não pelo reajuste do sindicato, pois o próprio plano de carreira oferece um reajuste dentro de dez anos desde o momento da contratação. E isso é seguido rigorosamente todos os anos, os planos, as subidas de níveis. Começa em um nível, depois sobe de nível, etc.
R5	Afirma que existe, porém desconhece.
R6	Explica que plano carreira normalmente é feito por função, começa com um percentual para iniciante e o funcionário é avaliado periodicamente e lhe é atribuída uma pontuação, resultando em uma melhora na remuneração.
R7	Explica sobre plano carreira na resposta anterior.
R8	Explica que é uma forma de reconhecimento do profissional, de estimulá-lo a crescer, a continuar na sua formação, a investir nele mesmo. Saber que, se ele estiver constantemente buscando crescimento, isso será reconhecido não só de uma forma emocional, como também de uma forma efetiva através de sua remuneração. E mesmo sabendo que remuneração para alguns não é prioridade naquilo que de fato estimula a continuar trabalhando. Também é fundamental para que ele possa sentir o reconhecimento, porque se um tem doutorado, está na casa há tanto tempo, o outro está começando, ter a mesma remuneração, o mesmo reconhecimento, não faz sentido.
R9	Afirma saber o que é plano carreira e explica que deve acontecer ao longo da história do funcionário, do professor, na instituição e o salário dele vai subindo, não seguindo apenas o dissídio, mas em reconhecimento ao bom trabalho, ter metas de reajuste de salário ao longo dos anos de instituição. Está sendo estudado junto com a direção geral, e tem-se o desejo de que haja um plano de carreira para seu seguimento. O professor que chega agora tem uma remuneração diferenciada daquele que já está há mais tempo na casa. Isso não ocorre ainda, mas é uma preocupação que se tem de valorizar e é válido e importante valorizar o profissional que está coma instituição há mais tempo.
R10	Afirma saber e explica que à medida que as pessoas estão na empresa, vão crescendo em pontuação, de níveis, e de acordo com este nível, o salário vai sendo ajustado e isso é um incentivo para a pessoa se preparar melhor.
R11	O respondente baseia-se na mesma resposta da questão anterior.

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 explica o que plano carreira de forma empírica, como ele entende o processo e não está inteirado das formalidades e práticas previstas para o plano de carreira.

O respondente 2 afirma saber o que é plano de carreira, sabe que tem para alguns, porém não percebeu neste período de sua gestão, se o RH chama individualmente cada funcionário para informar a prospecção de sua carreira. A inferência é que não há aparente um processo de informação do planejamento prevista no plano de carreira. Por outro lado, ele realiza orientações aos seus funcionários técnico administrativos, inferindo-se de que suas ações, apesar de positivas e válidas para o processo de gestão, não vão validadas como plano de carreira, sendo consideradas ações informais. Todavia, este não foi o foco da pergunta.

O respondente 3 explica categoricamente o plano carreira, inferindo-se que a mesma está inteirada dos processos que formam o plano carreira. Porém o conhecimento que tem é de que se baseia em titulações, cursos, na experiência, e não no que o funcionário entrega, pelo seu desempenho.

O respondente 4 elaborou a resposta explicando como foi criado o plano de carreira dentro da organização e como ele fez parte da elaboração, menciona como funciona. Faz menção à funcionalidade do mesmo no ensino superior e o previsto para a educação básica. Porém, a inferência é que o respondente não conseguiu responder a pergunta de maneira conceitual.

O respondente 5 afirma que sabe da existência do plano carreira na instituição, porém desconhece, dificultando qualquer tipo de inferência a ser feita.

De acordo com o que o respondente 6 afirma, infere-se que o plano de carreira que lhe é conhecido, se baseia na função e na remuneração, e não do desempenho dos funcionários.

O respondente 7 explica na resposta da questão anterior o que é plano carreira, dizendo que é uma equiparação de salários de acordo com a complexidade da função, em nível de escolaridade, experiências. Infere-se que, por tratar-se do respondente que coordena o departamento de recursos humanos, ele consegue trazer à resposta detalhes de profundidade que auxiliam no entendimento do plano carreira. Todavia, percebe-se que o plano carreira não tem bases fundamentadas na proposta de entrega, de desempenho, e sim, em tempo de trabalho, titulações.

O respondente 8 define o plano carreira como um estimulador, um reconhecimento que estimulará o profissional continuar buscando formação, educação continuada, pois isso lhe trará benefícios implicados em remuneração. Infere-se que o conceito conhecido por ele está embasado em titulações e remuneração.

O respondente 9 explica que o plano carreira acontece durante a história do funcionário na instituição, e, como modo de reconhecimento, o salário vai aumentando. Infere-se que o conceito de plano carreira do respondente é baseado em cargos e salário e não pelo desempenho, pela entrega do funcionário à instituição.

O respondente 10 explica o plano carreira como um incentivo ao funcionário, sendo que durante o tempo do funcionário na instituição sua pontuação vai aumentando e assim também sua remuneração. Infere-se que o conceito apresentado pela respondente está baseado em tempo de trabalho na instituição.

O respondente 11 referiu-se à esta questão na resposta da questão anterior, onde descreve o plano carreira como algo que já vem pronto da mantenedora, sendo que os parâmetros são utilizados de acordo com o tempo de trabalho na instituição e titulações adquiridas neste tempo. Infere-se que o mesmo detém um conceito baseado em titulações, como também, cargos e salários.

O plano de carreira estimula os funcionários no processo de atuação, pois recebe pontuações que implicam na melhoria da remuneração ao longo do tempo de trabalho na instituição.

Com exceção do respondente 5, que desconhece o conceito, todos os demais respondentes apresentam este conceito sobre o plano carreira. Todavia, o conceito que eles têm sugere que seja a prática da instituição da qual fazem parte. A prática é baseada em cargos e salários, a qual define uma pontuação inicial para quem está começando ou que tenha a titulação específica para a função e a partir disso é feita uma prospecção gradativa de melhoria salarial. Se durante o tempo de trabalho, o funcionário adquire uma titulação superior à da qual começou, esta também é considerada como motivo de mudança de nível, de pontuação.

De acordo com Dutra (2012, p. 102) “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa”. Para o autor, o sistema de administração de carreira não deve ser entendido como engessado, onde as pessoas devem ser enquadradas obrigatoriamente, e sim como uma opção estruturada, a fim de organizar possibilidades e suporte para os funcionários terem a possibilidade de planejar sua própria carreira dentro da organização. Porém, não fica evidente nas respostas que o sistema utilizado para a administração de carreira esteja relacionado com o mencionado pelo autor. Todavia, não é este o foco do assunto levantado nesta questão.

Depois de verificar o conhecimento dos gestores em relação ao plano carreira, a investigação seguiu com o propósito de verificar a existência de plano carreira na Instituição e como seria seu funcionamento.

Quadro 21. Plano Carreira na Instituição

R1	Afirma que existe plano de carreira apenas para o ensino superior e para as outras áreas ainda não. Porém existe uma proposta de ter este plano de carreira. O funcionamento reúne direção administrativa, gerente de RH e direção de ensino superior; é feito um delineamento dessas funções que devem ser ocupadas, bem como os pré-requisitos para se enquadrar nelas, e quais são as previsões ao longo de 10 anos dentro da casa.
R2	Afirma que existe, mas não conhece o plano de carreira da instituição. Sabe que existe um plano de carreira de cargos e salários, existe um processo, mas não foi apresentado a ele.
R3	Afirma que para Ensino Superior tem o plano carreira desde 2007, diz ser muito bom e refletindo em uma estabilidade no corpo docente.
R4	Afirma que a pergunta já foi respondida na questão anterior.
R5	Afirma que sabe da existência, mas desconhece.
R6	O respondente apenas afirmou que tem na instituição, porém resumiu-se à resposta da questão anterior.
R7	Explicou referindo-se à resposta da questão 7, onde explicou como funciona o plano carreira de acordo com o funcionamento e elaboração local. Porém acrescentou que já participou duas vezes junto à mantenedora nas discussões sobre o plano de carreira da educação básica. Cada responsável pelo RH de cada campus, tem apresentado o que já existe do ensino superior para que a mantenedora verifique a possibilidade de adequá-las à educação básica, pois as funções técnicas administrativas são praticamente as mesmas. Existem algumas unidades de ensino da organização como um todo, que já possuem uma estrutura para isso.
R8	Afirma que sua resposta para esta pergunta está na resposta da questão 7.
R9	Afirma que ainda não existe, mas está em estudo.
R10	Afirma que sim, e é da mesma forma que explicou na questão anterior. Lembrando que há uma equiparação salarial de acordo com tempo na função.
R11	Afirma que o plano de carreira é para o professor da instituição, e já existe um parâmetro pré-estabelecido para cada situação. Agora, se a pessoa não está dentro deste plano de carreira, e vem esporadicamente lecionar, que é um dos casos da pós graduação, então o profissional está dentro de outro parâmetro que é estabelecido também por um órgão tricampi. Neste caso, os valores são estipulados de acordo com as titulações apresentadas. Deste processo o respondente faz parte de forma direta.

Fonte: Elaborado pela autora.

A instituição já tem em funcionamento o plano de carreira para um seguimento, o ensino superior, e demonstra organização para construir para os demais seguimentos, segundo o respondente 1.

O respondente 2 sabe apenas da existência de um plano, porém não tem informações de como acontece, como funciona, pois, segundo ele, nunca lhe foi apresentado. Tal fato sugere problemas na comunicação da diretoria, pois se o diretor que é detentor dos norteadores, dos processos que devem e acontecem dentro da organização, o não ser conhecedor destas informações pode gerar transtornos ao lidar com este assunto com os seus liderados.

De acordo com o respondente 3, já existe o plano para o ensino superior há 10 anos, ou seja, já há solidez nas práticas do mesmo, sugerindo-se a continuidade do plano para os demais seguimentos. Inferência a partir dos apontamentos do respondente é que o plano de

carreira é bom e traz estabilidade ao corpo docente, sugerindo que é o corpo docente não muda com frequência, tendo o plano como um diferencial positivo.

O respondente 4 utilizou-se da explicação da resposta da questão anterior para esta, na qual o mesmo explicou a existência do plano carreira no ensino superior a um tempo considerável e na educação básica está pronto, porém não homologado. Não há como inferir precisamente quando o da educação básica será homologado e colocado em ação, porém, demonstra-se que a instituição está em movimento e não estagnada apenas dedicando-se em um único seguimento com o plano carreira.

De acordo com a resposta do respondente 5, sugere-se que o mesmo esteja alheio ou não foi inserido de como acontece o plano carreira. É relevante essa interação por se tratar de um cargo de diretoria e da necessidade de trabalhar a informação com seus liderados, ou, ao menos, saber, descobrir se seus liderados têm plano carreira para fazer parte e acompanhar todo o processo.

O respondente 6 referiu-se ao plano de carreira se atendo ao seu conceito na questão anterior, produzindo uma dificuldade de inferência nesta questão.

Verificou-se que o respondente 7 participou de forma ativa no desenvolvimento do plano carreira do ensino superior e que o desenvolvimento do plano da educação básica está sendo realizado de acordo com o que já existe, porém sugere-se que as necessidades da educação básica sejam diferentes das do ensino superior, mesmo que haja funções iguais. Ou seja, o plano não será construído com base nas necessidades específicas da educação básica, e sim baseadas nas do ensino superior.

Utilizando-se da resposta da pergunta 7 para responder a esta, o respondente 8 explica o plano carreira desde a elaboração e sua participação, e apresenta o conceito baseado em titulações, cargos e salários.

O respondente 9 demonstra que está ciente do processo, porém não explica como funcionaria ou quais critérios seriam utilizados para a elaboração do plano carreira para seu seguimento. Infere-se que o respondente poderia não estar inteirado de como o plano será elaborado, o que sugere dificuldade para dialogar com o mesmo sobre o assunto ou do mesmo para com seus liderados.

O respondente 10 afirma que a instituição tem plano de carreira, e acrescenta que é realizada uma equiparação salarial. Infere-se que o respondente pode estar se referindo à instituição como um todo, apesar de só existir o plano para o ensino superior, ou o respondente não está inteirado das informações relacionadas à plano carreira. Outra inferência é que mais uma vez o plano carreira está relacionado à cargos e salários como base.

O respondente 11 está inteirado das informações a respeito do plano de carreira quando refere-se aos professores que são da instituição e fazem parte do plano existente. Outro fato é sua explicação para a pós-graduação, para os professores que são esporádicos, onde também existe um plano, sugerindo ser diferente do plano carreira do ensino superior, porém, como ele faz parte da construção deste específico, infere-se que realmente ele é inteirado dos processos e práticas a respeito do assunto.

O plano de carreira existe. Porém apenas para o ensino superior, há dez anos. Para a educação básica o plano de carreira encontra-se às vias de homologação. Todavia, estas informações não estão presentes a todos os diretores que compõem a instituição pesquisada. Verificou-se que os diretores que possuem ligação direta com o RH ou com o ensino superior entendem que existe o plano e onde ele se aplica.

O respondente 9, diretor da educação básica, juntamente com a respondente 10, também diretora da educação básica, divergem nas informações referentes ao plano de carreira. O respondente 9 diz que não existe o plano de carreira, mas que está em estudo. Por outro lado, a respondente 10 afirma a existência do plano de carreira, porém não fica claro se ela se refere à instituição como um todo ou apenas ao seu setor. Se a referência foi destinada apenas ~~de~~ ao seu segmento, então a mesma possui informações incorretas. Se ela se referiu à instituição como uma unidade, então de alguma maneira estava correta sua afirmação ao dizer que existe plano carreira na instituição, como sugere a pergunta.

Verificou-se que os respondentes 4, 6, 7 e 10 mesclaram informações e utilizaram-se dessas para responderem às questões 7, 8 e 9. Sugere-se que os mesmos não entenderam corretamente as questões ou se utilizam de meios que lhe deram segurança ao responder às questões.

Alguns dos respondentes mencionaram que o plano carreira existente foi construído prevendo o tempo de 10 anos do funcionário dentro da instituição. Na aplicação do sistema de administração de carreira, Dutra (2012) aborda três momentos: início, crescimento e final da carreira. Porém ressalta que, no momento de crescimento, as organizações até conseguem monitorar o momento inicial do crescimento das pessoas na carreira, porém depois abandonam essa prática. Sobre o momento final da carreira ele diz que são raras as organizações e pessoas que têm clareza sobre o este momento: “temos encontrado, em várias empresas, pessoas que estão no teto de suas carreiras há muitos anos, sem perspectivas de desenvolvimento, e bloqueando o acesso de pessoas que vem crescendo”. (DUTRA, 2012, p. 109).

De acordo com as informações dadas pelos respondentes, não foram apresentadas quais práticas são previstas após os 10 anos dentro do plano carreira, o que sugere que não exista.

Em continuidade à investigação, verificou-se quais os elementos relevantes na composição uma gestão eficaz dentro da Instituição que os gestores atual.

Quadro 22. Componentes de uma gestão eficaz

R1	Afirma que para compor uma gestão eficaz, primeiramente a pessoa tem que ter sensibilidade, uma competência de líder. Dentro da competência de liderança, acredita que deve apresentar alguns pré-requisitos como empatia. Se pensar no lado profissional, bom relacionamento. O gestor deve ter uma visão completa da instituição, não só do seu departamento. É importantíssimo que ele esteja por dentro de qual é a visão e ciente de quais são os objetivos da instituição para que “nade conforme a correnteza”, além de outros pré-requisitos que são extremamente necessários, como uma boa comunicação com os profissionais, com os clientes. E isso, quando bem feito, com certeza é passado de profissional para clientes e tem um retorno favorável.
R2	Acredita que o partilhar de informações e desafios e metas é importante, pois a escola é muito grande, são muitas pessoas, tem muitas área; quanto mais fosse compartilhado, talvez mais coisas poderiam ser ajustadas. Então, o ideal é partilhar idéias, ter uma definição melhor de objetivos de rumos, para onde se deva ir, e, provavelmente, ter uma frequência maior de reuniões informativas, ou de consenso de como as coisas devam acontecer. Acredita que a gestão poderia ser um pouco mais participativa.
R3	Afirma a necessidade de se conhecer muito bem a filosofia da empresa e de como foi construída a questão da missão e da visão. Acredita que isso seja muito importante, que tem que ser um conhecedor e ter vivência disso para conseguir trabalhar isso na gestão. Outra questão é gostar de pessoas, tem que ter sensibilidade às necessidades delas, tem que querer conviver com elas, e tomar cuidado para não se tornar um gestor burocrata. Tem que conviver, porque se não há convivência, não consegue elaborar metas que realmente façam sentidos para seus funcionários, para o seu grupo. Às vezes pode-se ter metas, mas nem sempre elas irão satisfazer às necessidades e, conseqüentemente, gerará frustração. É necessário acompanhar muito bem o clima organizacional para verificar se há satisfação. Diz que o plano de carreira trouxe resultados, dando maneiras de medir a própria avaliação institucional. Quando o professor responde, ele mostra a sua visão em relação a uma série de pontos da instituição, e é percebido que estão se sentindo satisfeitos. Muitas vezes, o que eles pedem é muito mais simples do que se pretende dar. Muitas vezes, acredita-se em planos caríssimos enquanto uma coisa muito simples satisfaria o pessoal; por isso tem que ficar perto, o gestor é essa pessoa, ele tem que ter muita coragem, a gestão exige coragem, exige um espírito empreendedor, muita pró-atividade, porque as decisões são rápidas, mas também hoje é necessário que o ele seja um gestor participativo. Nenhum grupo hoje, do século XX, aceita as coisas impostas, elas têm que ser também discutidas, e muitas vezes isso não é tão fácil, muitas vezes pela rapidez das necessidades das decisões. Por isso precisam existir canais muitos claros e muito eficientes de comunicação para que esta participação do grupo possa ser efetiva e no tempo hábil para as decisões serem eficazes.
R4	Afirma ser desafiador por ser uma instituição diferenciada, que não vive só do mundo acadêmico como outras instituições. É administrada não só pela vida acadêmica como outros fatores: internato, estruturas administrativas e campus, que em outras instituições de ensino não existem. Mas a gestão eficaz passa por alguns pontos que ele julga centrais: a primeira coisa é trabalhar forte com o marketing para ter os alunos na instituição. Se não tem alunos, se o índice de matrícula está baixo, toda a cadeia está prejudicada. Aí começam as demissões, todos os processos de corte de despesas. Agora, se começa bem em uma boa proposta, os alunos, os clientes entendem que a escola é de qualidade, eles vêm, fazem a matrícula e estudam. Então, a gestão administrativa, segundo o respondente, começa com controle rigoroso dos gastos, sendo que o grande gasto, o grande desafio da escola, do ensino de educação básica e superior é a folha de pagamento. Ela tem que ter o seu limite, não pode ultrapassar a receita. Hoje, o que se vê no mercado é que a folha de pagamento de algumas instituições de ensino chegam a 80 ou 85% da sua receita é inviável. Então, a grande despesa é a folha. Às vezes tem aqueles administradores que se preocupam muito no dia a dia com coisas menores e a folha de pagamento vai inchando, inchando, que é a grande despesa. A despesa administrativa precisa ser muito bem controlada e passar por uma boa gestão de controle, de conscientização de líderes. Em uma instituição como essa com 560 funcionários, são muitos gestores e estes gestores precisam estar alinhados à diretoria. Então é relevante a preocupação com a folha de pagamento, este é o principal cuidado, ou seja controlar as despesas administrativas, desde as despesas miúdas do dia a dia da instituição. Mas o foco sempre é a folha de pagamento. Se a

	folha de pagamento estiver equilibrada dentro de uma receita prevista e realizada, tudo dá certo.
R5	Segundo o respondente, quando você tem as ideias e elas começam plasmar o espírito, existe um <i>delay</i> para a prática acontecer. A prática não acontece exatamente no momento em que as ideias estão fluindo, no seu momento, no seu auge. As ideias fluem, depois existe um momento de decantação das ideias e é na decantação das ideias que germina, então, o desejo, o espírito da prática. Para ele, na efervescência da ideia não se tem prática. Ele acredita que tem-se estado muito na efervescência das ideias, onde se fala muito de gestão, sobre a diferença de liderança e administração, nessa efervescência, na pesquisa. Então ele acredita que está bom isso, estão tomando consciência, todavia, não se deve perder o <i>time</i> . É preciso decantar, posicionar-se politicamente, no bom sentido da palavra, para iniciar o processo da prática, sendo necessário: posicionamento político, vontade, energia, atores. Os intelectuais orgânicos não nasceram naquela classe, mas eles assumem os valores daquela classe, então esses atores são aqueles que, não possuindo os valores, precisam assumir novos valores. As ideias são novas, então assume-se o custo dos valores das novas ideias, tornando-se intelectual orgânico, para exercer uma nova prática. Porém, para isso demanda tempo, vontade política, engajamento, pressão, o que no político é movimento, e hoje não é trabalhado com essas bandeiras. Mas precisa-se mudar, porque precisa-se de movimento, senão tudo é inércia.
R6	Afirma ser necessário conhecer a empresa, o que ela espera do funcionário, conhecer a filosofia da empresa, aonde ela quer chegar, no caso da visão e missão. Inteirar-se da empresa e mostrar isso aos funcionários, para que eles, entendendo qual é a visão e missão da empresa, possam atingir também os objetivos.
R7	Afirma que depende muito da área onde vai atuar. As pessoas têm habilidades e competências diferentes. Acredita que, de forma geral, as pessoas, muitas vezes, são colocadas em funções erradas, mas a instituição, ao estimular e desenvolver as competências, percebe que a pessoa tem outras competências que pode ser encaixada em outras funções, proporcionando, ao invés do descarte da pessoa, a transferência da mesma ou investimento técnico para aqueles que precisam desenvolver algumas competências, de acordo com as necessidades da instituição. Ele percebe uma administração que faz, que investe, porém não há um plano, um planejamento para um programa formal, não de forma direta, intencional, como deveria ser. Mas a instituição se preocupa em investir e se desenvolver na área de recursos humanos. Às vezes não acontece pelo RH, pela rotina intensa de departamento pessoal, mas a maioria das vezes é o gestor da área que está fazendo este papel, está próximo, consegue identificar e consegue fazer funcionar e se desenvolver.
R8	Afirma ser necessário ter foco na missão, não perder de vista a missão; entender que as pessoas são o maior tesouro da instituição. Às vezes há preocupação com a forma das coisas e com os procedimentos. Os procedimentos são importantes, eles organizam as coisas, dão diretrizes, mas eles não mais importantes que as pessoas, é necessário entender isso. Não se faz uma instituição forte com máquinas e equipamentos apenas, eles são meios, não são de fato a ação do ser humano. É necessário ter claro quais são os pilares de sucesso em uma instituição como esta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Foco na Missão; 2. Ter um projeto acadêmico consistente, forte para instituição como um todo; 3. O atendimento dado aos clientes internos e aos clientes externos, entendendo que o servidor não vai dar mais do que recebe do gestor. Então a ação tem que ser intencional, porque isso vira uma ação em cadeia. (Diretor > diretores > coordenadores > colaboradores > alunos > público externo). 4. Sustentabilidade Financeira – sem ela não se faz nada. Não é o mais importante, mas ela é fundamental.
R9	Afirma que o gestor tem que ter a visão do todo, dando o próprio exemplo da função: o administrador escolar, é interessante que ele tenha tido uma experiência profissional em outras áreas da educação, que tenha atuado como coordenador de disciplina, coordenação, não em todas, mas ter passado por algumas delas, e principalmente que tenha sido professor por alguns anos. Ele percebe que como gestor dessa área, por ter passado por várias experiências, sente que é mais fácil lidar com as situações do dia a dia, a credibilidade para com quem ele administra é maior. Ele acredita muito na participação, gestor presente. Considerando que na ausência, tudo continue funcionando normalmente. Cada colaborador deve ter autonomia para desenvolver sua função, tem que ter confiança e credibilidade do gestor, assim se sentirá mais seguro. O gestor deve ser acessível, demonstrar sensibilidade humana com as pessoas, ter um bom relacionamento, isso é fundamental no clima da organização. É importante que cada colaborador venha para a escola com o desejo de estar ali, porque é um ambiente saudável, por sua valorização. O gestor também precisa ter um panorama do país, da região para ele saber como dar os passos.
R10	Pensa que, como diretora, tem que ser a menos importante, não tem que ser melhor do que ninguém. O líder nada mais é que um membro do grupo, em alguns momentos precisa sim tomar decisões solitárias, mas tem a responsabilidade de coordenar os acontecimentos e as pessoas que estão à frente das coisas. A respondente distribui, orienta, coordena e cada um faz a sua parte. Ela dá respaldo, acompanhamento,

	mas deixa que seus liderados, que também têm suas respectivas responsabilidades, atuem de forma autônoma. Cada um tem que ocupar sua função independente da gestora estar ou não. Ser companheiro, saber falar o sim, o não. Tudo é uma engrenagem, o gestor move a engrenagem e os liderados precisam saber que eles fazem parte dessa engrenagem, de tal forma que se um não estiver, não podem seguir sem ele. Então cada um tem seu valor, sua importância.
R11	Afirma ser uma questão ampla, porém pensa que a pessoa precisa saber delegar, saber montar sua equipe e confiar nelas, porque se o gestor quiser ficar olhando todos os pontos, tudo trava. O gestor azeita a máquina e não emperra. O gestor precisa dar credibilidade e autonomia e isso cria um clima organizacional muito bom.

Fonte: Elaborado pela autora.

O respondente 1 coloca componentes relevantes dentro de uma gestão eficaz, porém, não fica claro na resposta se estas colocações são empíricas ou não. São estas: sensibilidade, empatia, bom relacionamento, visão macro da instituição, ciência dos objetivos da organização, boa comunicação com funcionários e clientes.

Verificou-se a ênfase que o respondente 2 dá à necessidade de partilhar ideias, informações, metas, participação, com o propósito de melhorar os processos e práticas de gestão.

Sugere-se que os elementos colocados pelo respondente 3, que fazem parte de uma gestão eficaz, fazem parte do dia a dia do mesmo, como ocorrência ou como necessidade. Enfatiza a relevância do acompanhamento das necessidades do pessoal, da responsabilidade de se criar metas amparadas nas necessidades do grupo, sendo este um princípio similar ao de competências. Além disso, acrescenta: conhecer a filosofia, missão, visão da instituição; gostar de pessoas; ter sensibilidade às necessidades dos liderados, convívio, acompanhamento do clima organizacional, coragem, espírito empreendedor e comunicação eficiente.

O respondente 4 apresenta uma visão enfatizada na estratégia administrativa, sugerindo tratar-se da realidade de rotina do mesmo. Apresenta relevante preocupação com a folha de pagamento, marketing, alinhamento à diretoria e controle na gestão dos gastos.

O respondente 5 partiu de uma resposta mais metafórica e filosófica, porém, com o intuito de sugerir mudanças no processo de gestão e neste caso, usou-se da realidade percebida por ele na gestão atual para mencionar e enfatizar a responsabilidade de uma gestão eficaz.

Observou-se a relevância dada pelo respondente 6 à interação da empresa como um todo e a propagação disso para seus colaboradores, para que juntos possam chegar aos objetivos traçados. Este é um princípio similar ao da proposta da gestão por competências: conhecer as expectativas da empresa, a filosofia, missão, visão e alinhá-las às expectativas dos funcionários e juntos chegarem aos objetivos.

O respondente 7 vê a instituição investindo o tempo todo no desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Ao mesmo tempo que estes desenvolvimentos deveriam estar ligados às práticas do RH, o respondente salienta que não é assim que é feito, porém é feito por alguém, pelo gestor que está mais próximo do funcionário. Ou seja, apesar de não ter a formalização de um processo, a instituição é movida a realizar e desenvolver competências.

O respondente 8 diz que as pessoas são mais importantes que os processos, porém sugere-se que, por priorizar as pessoas, os processos não recebem a mesma relevância, podendo ocasionar dissonância na comunicação e em outras práticas organizacionais que são imprescindíveis na gestão de pessoas. Porém o respondente salienta os pilares de sucesso de uma organização como: foco na missão, valorização especial das pessoas, projeto acadêmico consistente, ação intencional no atendimento dado aos clientes internos e externos, e sustentabilidade financeira.

O respondente 9 valoriza a experiência profissional da área que atua como componente necessário para uma gestão eficaz, além da autonomia, visão do todo, participação, acessibilidade, bom relacionamento, capacidade de acompanhar e oferecer bom clima organizacional, conhecimento econômico global, sensibilidade humana com as pessoas.

O respondente 10 acredita que ele é o que precisa menos aparecer diante do seu seguimento. A inferência é que o respondente coloca como componentes necessários para uma gestão eficaz: a coordenação dos liderados, autonomia dada a eles, ser companheiro, saber dizer o sim e o não, responsabilidade do gestor em mover a engrenagem da qual todos os liderados têm papel fundamental de atuação.

O respondente 11 entende que a questão apresenta uma amplitude abrangente. A inferência é que o respondente potencializa os seguintes componentes para uma gestão eficaz: saber delegar, saber montar equipe de trabalho, confiar, dar credibilidade, autonomia aos seus liderados, criar um bom clima organizacional.

Os componentes necessários para compor uma gestão eficaz listados pelos respondentes foram: habilidades como sensibilidade, empatia, bom relacionamento, visão macro da instituição, boa comunicação com funcionários e clientes; capacidade de partilhar ideias, informações e metas com o propósito de melhorar os processos e práticas de gestão; responsabilidade de criar metas amparadas nas necessidades do grupo liderado; conhecer a filosofia, missão, visão da instituição; gostar de pessoas; ter sensibilidade às necessidades dos liderados; desenvolver convívio, coragem, espírito empreendedor, comunicação eficiente; manter equilíbrio na folha de pagamento, ações de marketing; alinhamento à diretoria;

controle na gestão dos gastos, movimento, ações e não só ideias; conhecer as expectativas da empresa a filosofia a missão, visão e alinhá-las às expectativas dos funcionários para juntos chegarem aos objetivos; desenvolver competências, foco na missão, valorização especial das pessoas, projeto acadêmico consistente, ação intencional no atendimento dado aos clientes internos e externos, sustentabilidade, financeira autonomia, participação, acessibilidade, bom relacionamento; acompanhar e oferecer bom clima organizacional; ter conhecimento econômico global, sensibilidade humana com as pessoas, companheirismo; saber dizer o sim e o não; ter a responsabilidade de mover a engrenagem da qual todos os liderados têm papel fundamental de atuação; saber delegar, montar equipe de trabalho; confiar e dar credibilidade aos seus liderados.

Componentes como visão do todo (missão, visão, objetivos, expectativas), autonomia, comunicação e participação foram colocadas por grande representatividade dos respondentes, todavia, todos os diretores e o gestor de RH compartilharam de componentes que completam entre si.

O respondente 8 menciona a relevância que é necessária ser dada às pessoas, ao mesmo tempo, Santos (2011) afirma que as organizações que tem como foco a Gestão de Pessoas, certamente atuaram de maneira a garantir a saúde da organização, ou seja, aumentando a produtividade, garantindo sua sobrevivência e proporcionando satisfação aos colaboradores.

Há relevância dada à comunicação, na observância das respostas. Verifica-se que a comunicação não é eficaz dentro da instituição porque há informações pertinentes à diretoria que não circulam no conhecimento individual de alguns. Ou seja, informações como práticas de participação nos lucros, plano carreira, entre outros, não são do conhecimento daqueles que não fazem parte da alta gerencia ou tem relação direta com estes.

O respondente 3 afirma que um dos elementos para a gestão eficaz é ter um espírito empreendedor. Dutra (2012, p. 24) retrata este assunto em um modelo novo de gestão: “o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado, para um perfil autônomo e empreendedor”. Ou seja, a respondente menciona um dos perfis que a proposta de um novo modelo de gestão traz nas práticas e processos de gestão.

Ao mesmo tempo, a respondente 3 menciona de forma positiva a presença de instrumentos de possibilitam verificar a satisfação dos clientes/alunos por meio de medições, ou seja, quantificação de dados.

Dutra (2012, p. 44) apresenta premissas conceituais que servem de base para a construção do modelo de gestão e uma delas é focada no processo e não os instrumentos, porém o autor admite que a realidade é a prática de “buscar instrumentos ou procedimentos que possam equacionar problemas de gestão de pessoas, como se eles por si só fossem capazes de fazê-lo” ao invés de dar relevância ao processo, pois “é nele que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades”. (DUTRA, 2012, p. 44).

Portanto, verifica-se alerta na escolha e na atenção dada aos instrumentos como norteadores da realidade. O autor também comenta que os modelos tradicionais de gestão de pessoas privilegiam mais os instrumentos do que os processos.

O respondente 3 menciona a necessidade de estar próximo, acompanhando as necessidades do pessoal, tendo responsabilidade de criar metas amparadas nas necessidades do grupo. Dutra (2012), quando trata sobre a movimentação e gestão estratégica de pessoas, menciona a influência da gestão estratégica de pessoas na estratégia da empresa e uma das dimensões dessa influência está relacionada com o que a respondente aponta: “o desenvolvimento da empresa e o descortinar de novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas. Por isso, a estratégia da empresa é pensada em conjunto com a estratégia de pessoas”. (DUTRA, 2012, p. 65). Ou seja, através do acompanhamento real do pessoal, torna possível a sinergia entre ambos para construir metas amparadas nas estratégias de ligação comum entre pessoa e empresa.

O respondente 6 menciona sua visão de gestor, na qual potencializa o fato de que inteirar-se da empresa como um todo (valores, missão, visão, expectativas) e passar isso aos colaboradores, para que juntos possam chegar aos objetivos traçados pela organização ~~seja~~ é um dos elementos para uma gestão eficaz. Esta percepção está de acordo com o conceito de Dutra (2012, p. 42) sobre um modelo de gestão baseado em “ideias-força”, sintetizadas em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consciência no tempo. Porém encaixa-se coerentemente no conceito de satisfação mútua: “a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas”. Em outro momento, Dutra (2012) afirma também que a efetividade da gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Portanto, se faz relevante a visão do respondente relacionada com a visão do autor.

Para finalizar a investigação, foi verificado, na visão dos gestores, como eles definem a gestão atual da Instituição, considerando pontos fortes e pontos fracos.

Quadro 23. Definição de Gestão: Pontos Fortes e Fracos

R1	Acredita que hoje tem-se uma direção, tanto administrativa como a direção geral, bem qualificada, uma direção bem empenhada para os resultados. Acredita que precisa se ter uma participação mais efetiva, porque não se tem participação de tudo do que é colocado, nos objetivos, em planejamento mais a longo prazo, é necessário ser mostrado de uma forma mais completa para todos os diretores da escola. Também acredita que hoje, com a modificação muito rápida da informação e das coisas no dia a dia, acaba se tendo um planejamento a longo prazo que acaba não funcionando por causa das mudanças que são muito frequentes. Muitas vezes esse plano é estabelecido, ele existe, busca-se ser seguido; só que o planejamento é para cinco anos e em um ano já apresenta defasagem.
R2	Aponta como pontos fortes, aparentemente, um bom clima organizacional. De maneira geral procura-se criar um bom clima para que todos estejam bem, aparentemente as pessoas estão bem. Ponto fraco é que faz falta um planejamento para saber onde deve-se ir (de onde está e para onde deve-se ir). Afirma que as coisas funcionam muito no imediato, daquilo que precisa para hoje, não tem um plano futuro, talvez até tenha, mas não é conhecido qual é o plano futuro. Afirma também que procura fazer isso em seu segmento, internamente, porém é uma escola pequena dentro de da escola grande. Então, internamente procura-se fazer uma avaliação de pontos fortes e pontos fracos para ter pontos de referência (onde está e onde pode chegar).
R3	Afirma que o ponto fraco, assim como na maior parte das instituições, independentemente do tamanho, é a comunicação, há carência de ferramentas realmente eficientes de comunicação. Como a instituição é religiosa e tem seu conservadorismo histórico, na medida do possível ela é participativa, mas um ponto ainda frágil é a comunicação e se vê isso claramente na avaliação institucional. E um ponto forte é o relacionamento, se esmera em uma instituição como esta, o conviver e ouvir, em estar mais próximo.
R4	Afirma que um dos pontos fortes é a grande procura por matrícula, da educação básica já chegaram a 80% das vagas preenchidas para o ano próximo ano. A escola está segura de que os alunos, o ano que vem, estarão estudando aqui. Então isso dá segurança, os pais confiam na escola e isso é um ponto forte. Outro ponto forte é a infraestrutura que a instituição tem para atender à demanda de alunos: complexo esportivo, campus, bibliotecas, salas de aulas todas climatizadas, são grandes investimentos para atender às necessidades. Pontos fracos, que são grandes desafios, acredita que a escola precisa investir nestas áreas abordadas na entrevista, que algumas estruturas não existem, e que é fundamental ter em um campus deste porte e com o número de funcionários que tem ali, sendo mais de quinhentas pessoas, como: acompanhamento por avaliação do funcionário. Não existe nenhuma avaliação de clima organizacional, sendo um ponto muito fraco. Segundo o respondente, as coisas acontecem no “achismo”, porém, tem que ter uma política de clima organizacional, em saber olhar exatamente como está o clima, ter avaliações sistemáticas dos departamentos. Já houve este trabalho de avaliações, foi positivo, mas precisa crescer nisso, porque lá dentro, um setor tem que servir o outro. Então, se tem um ponto que está com dificuldade, precisa saber ouvir, ajustar, adequar, senão é como uma engrenagem, não dá certo.
R5	Percebe a administração da escola como progressista, na visão geral, antenada com seu tempo, ousada, corajosa, gosta de experimentar. Estes são os adjetivos principais, todavia aponta a necessidade de crescimento neste ponto, além de acreditar que precisa haver mais participação nas reuniões.
R6	Aponta como ponto forte o bom relacionamento, sendo mais fácil alcançar os objetivos porque todo mundo “veste a camisa”; o clima de gestão de trabalho é bom, há envolvimento. Afirma que estão vivendo um dos melhores momentos de gestão. A empresa está estável, os pais estão satisfeitos, os alunos também. A procura é boa, acima do esperado, então isso é uma demonstração de que estão no caminho certo. Um ponto a melhorar, afirma o respondente, é a questão da comunicação, tanto na comunicação com estrutura física (placas, indicadores, etc., quanto o grupo no geral, inteirado daquilo que se oferece como organização prestadora de serviços.
R7	Afirma que o ambiente é muito bom, a diretoria, os gerentes, o clima é muito bom. Considera que alguém pode até reclamar que o salário não é muito bom, mas, por meio de pesquisas no mercado local, não está ruim. Afirma que as pessoas gostam de trabalhar ali. Acredita que pode ser melhorada a cultura paternalista em alguns casos, em outros não. Diz que ao se admitir alguém, é porque já foi realizado um trabalho com essa pessoa. O trabalho também que começara a ser feito com os departamentos de ouvidoria, descobertas das necessidades, integração é fantástico e poderia ter continuidade.
R8	Afirma não gostar da expressão “pontos fracos”, prefere “pontos a melhorar”. Afirma ser uma gestão mais democrática do que ditatorial, teocrática, com o desafio de administrar 100% com foco na missão, 100% com foco nas pessoas e 100% pensando como a empresa terá sustentabilidade financeira, utilizando com sabedoria os recursos e sua aplicabilidade. E permitir que Deus seja dirigente a cada dia. Pontos Fortes Clima organizacional, estrutura física, tecnologia, titulação docente, crescimento do índice dos docentes adventistas, percentual de alunos adventistas no internato, bom atendimento pessoal, alimentação, qualidade das programações, acessibilidade à administração, bom entrosamento com a comunidade local,

	clima organizacional, organização, limpeza, equilíbrio financeiro e boa fama. Pontos a Melhorar Comunicação, sustentabilidade, equilíbrio financeiro, inadimplência, segurança, espiritualidade, profissionalismo, nível acadêmico (ENEM).
R9	Afirma que a gestão atual proporciona um clima organizacional bom, há liberdade de colocar o que se pensa, há o diálogo, que é fundamental. Afirma que o administrador geral se preocupa com isso. Pontos fortes: diálogo, visão em todos os âmbitos comerciais, institucionais. O crescimento também denota que se tem colaboradores comprometidos. Acredita que podem ser melhorados: a questão do plano de carreira, e as avaliações. Estas são feitas, mas poderiam ser intensificadas.
R10	Afirma ser uma gestão dinâmica, que passa segurança. Pontos fortes: clima organizacional, o ambiente proporcionado é muito positivo. Os “nãos” são dados com muitos cuidados, fazendo-se compreender. Afirma se sentir muito tranquila em relação à liderança, pois os colegas diretores são parceiros também. A gestão é muito eficiente e muito eficaz. Se sente valorizada com os apoios dado às lutas do dia a dia.
R11	Aponta como ponto forte o clima de muita cooperação e isso acaba se refletindo no todo, as pessoas têm acessibilidade à diretoria. Aponta como algo que não seja tão bom ainda, no processo tricampi, o entrave por não saber até que ponto se reportar a quem. Afirma que ainda existe um certo descompasso entre a administração local e a administração geral, que gradativamente está sendo acertado, porém isso não interfere no relacionamento e no dia a dia dos processos administrativos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise a ser realizada diante dos pontos fortes e fracos na visão dos gestores, pode ser ampara na teoria de Porter (1986) sobre estratégia. O autor apresenta a estratégia como uma orientação para a ação e a decisão na busca de manter a competitividade do negócio em um processo de longo prazo. Ou seja, diante da apresentação dos pontos fortes e fracos da organização, ambiente interno, juntamente com a análise do ambiente externo verificado em respostas de oportunidades e ameaças, as decisões tomadas dentro da organização tornam-se relevante pelo respaldo analítico realizado.

Os pontos fortes apontados pelo respondente 1 são: bem qualificada e empenhada por resultados. Porém aponta a necessidade de uma abertura maior, maior participação nos projetos, objetivos e planejamento da instituição, além de sentir falta de dinamismo em mudar o planejamento diante de mudanças globais que ocorrem.

Segundo o respondente 2, nos pontos fracos apontado com relevância é a falta de um planejamento que mostra onde e como a instituição está e de onde pode-se ou deve-se chegar, ou seja, faltam pontos de referência para a gestão. Apesar de sentir essa falta, o respondente procura desenvolver e tratar estes pontos de referência com seus liderados, para que estes percebam seu papel no processo. Como ponto forte, o respondente aponta o clima organizacional, ou seja, há um bom clima dentro da organização.

De acordo com o respondente 3, o ponto fraco na gestão atual é a carência de ferramentas para uma comunicação eficaz. Por outro lado, como ponto forte menciona o relacionamento agradável. Ela avalia a gestão como participativa “dentro do possível”, por considerar as limitações do conservadorismo histórico que a instituição carrega.

Os pontos fortes observados pelo respondente 4 estão relacionados com a confiança que os alunos/clientes têm na instituição e o índice de matrículas demonstra isso, além da infraestrutura diferenciada para atender às necessidades. Como pontos fracos são apontados: falta de acompanhamento e avaliação do funcionário, falta de avaliação de clima organizacional, falta de avaliação de competências, falta de estrutura em monitoramento de segurança.

O respondente 5 percebe a gestão atual como: progressista, atrevida, ousada, corajosa, que gosta de experimentar. Por outro lado, um ponto colocado a ser melhorado é a participação ativa nas reuniões.

O respondente 6 valoriza como ponto forte o bom relacionamento, o envolvimento com o pessoal, salientando ser este um momento diferenciado na gestão. Como ponto a ser melhorado, coloca a questão da comunicação tanto interna como externa.

O respondente 7 aponta como ponto forte o clima, o ambiente de trabalho. E como pontos a melhorar seriam a cultura paternalista, que acontece em alguns casos, e a ouvidoria, que começou a ser realizada nos departamentos, mas que foi interrompido.

O respondente 8 vê a gestão atual como democrática e teocrática.

O respondente 9 coloca o clima organizacional como ponto forte, a liberdade em colocar o que se pensa e o diálogo são elementos da gestão atual. Como pontos fortes aponta a visão em todos os âmbitos comerciais e institucionais, comprometimento dos colaboradores. E como pontos a serem melhorados destacou o plano de carreira e as avaliações.

O respondente 10 não aponta pontos fracos, a inferência é que a gestão seja dinâmica, eficiente, eficaz. E os pontos fortes são: clima organizacional e parceria dentro da diretoria.

Segundo o respondente 11, como ponto a melhorar seriam os limites que não são nítidos quanto a se reportar à hierarquia que consiste em pessoas locais e de outros campi em algumas situações.

A gestão atual da instituição pesquisada é definida pelos respondentes como bem qualificada, empenhada por resultados, participativa, progressista, atrevida, ousada, corajosa, gosta de experimentar, democrática e teocrática, dinâmica, eficiente.

Pontos Fortes: clima organizacional, relacionamento agradável, confiança que os alunos/clientes tem na instituição, infraestrutura, envolvimento com o pessoal, tecnologia, titulação docente, bom atendimento pessoal, alimentação, qualidade das programações, acessibilidade à administração, bom entrosamento com a comunidade local, organização e

limpeza, equilíbrio financeiro, boa reputação, a visão em todos os âmbitos comerciais e institucionais, comprometimento dos colaboradores e parceria dentro da diretoria.

Pontos Fracos / A melhorar: necessidade de uma abertura para maior participação nos projetos, objetivos e planejamento da instituição; dinamismo no planejamento; falta de um planejamento que mostre onde e como a instituição está e de onde pode-se ou deve-se chegar; carência de ferramentas para uma comunicação eficaz; falta de acompanhamento e avaliação do funcionário; falta de avaliação de clima organizacional; avaliação de competências; falta de estrutura em monitoramento de segurança; participação ativa nas reuniões; cultura paternalista que acontece em alguns casos; ouvidoria que começou a ser realizada nos departamentos, mas que foi interrompido; sustentabilidade; equilíbrio financeiro; inadimplência; espiritualidade, profissionalismo; nível acadêmico; plano de carreira; avaliações institucionais; limites que não são nítidos quanto a se reportar à hierarquia que consiste em pessoas locais e de outros campi em algumas situações.

Verifica-se a necessidade de melhorar a participação da diretoria em todos os processos da organização. Santos (2011) retrata a urgência disso, de tornar-se cada vez mais participativa e estratégica a gestão, alinhada aos propósitos estratégicos a partir do compartilhamento dos objetivos expostos pela organização.

O respondente 1 menciona dentro dos pontos fracos que mesmo que exista um planejamento estratégico a se cumprir ao longo prazo, com a modificação muito rápida da informação e das coisas no dia a dia, este planejamento acaba não funcionando, porque vai estar defasado devido às mudanças que são constantes, ou seja, precisa ser mudado com frequência. Ao mencionar este fato como um ponto fraco, sugere-se que esta seja uma realidade dentro da instituição. Dutra (2012, p. 43) diz que existem algumas condições que garantem a efetividade de um modelo de gestão, e uma delas é a flexibilidade: “os critérios que norteiam a gestão de pessoas são validados a cada momento ao longo do tempo e permanecem se tiverem a flexibilidade necessária para ajustar-se aos diferentes contextos existentes e às pressões impostas pelas transformações desses contextos no tempo”. Ou seja, a percepção do respondente 1 quanto à necessidade de ser flexível em relação às mudanças no processo de gestão está em concordância com o que o autor menciona dentro de um modelo eficaz de gestão de pessoas.

O respondente 2 menciona que não tem um planejamento que pontue onde a instituição está e onde pretende chegar ou deva ir, como pontos referenciais. Esta menção contrapõe e consolida o conceito de Dutra (2012, p. 42) sobre um modelo gestão de pessoas focado em “ideias-força”, que tem como um dos conceitos básicos a consistência no tempo:

“a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros instáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas terem referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade”. Ou seja, o autor propõe algo que já é percebido na realidade de gestão dentro da instituição pesquisada, sugerindo mudança de adequação do modelo.

Outra afirmação realizada pelo respondente 2 é que as coisas funcionam muito no imediato, daquilo que precisa para hoje, não tem plano futuro. Dutra (2012, p. 82) ao abordar sobre captação de pessoas, apresenta práticas que são realizadas dentro da organização que inibem a compreensão do processo de captação de pessoas, e torna-se pertinente diante da afirmação do respondente: “concentra a atenção na satisfação de necessidades presentes da empresa e/ou negócio e quase nunca considera as necessidades futuras”. O fato é que as organizações concentram suas energias na rotina, no operacional da mesma, esquecendo-se da relevância de concentrar-se na estratégia, prevendo necessidades e acontecimentos futuros.

O respondente 4 afirma que atualmente muitas das coisas que são realizadas na instituição são baseadas em “achismos”, e que percebe a necessidade urgente de ter mecanismos que possam respaldar os processos, como de acompanhamento, desenvolvimento do funcionário, entre outros. Quando Dutra (2012) cita o contexto das realidades organizacionais, depara-se com a mesma colocação do respondente, em que o tratamento dado à gestão de pessoas baseia-se em premissas equivocadas: “esse fato tem tornado a gestão de pessoas um espaço para o empirismo e o ‘achismo’, em que ‘gurus’ ou donos da verdade de plantão estabelecem a direção, em que pessoas são jogadas de um lado para outro, ao sabor dos caprichos e contingências da organização ou dos grupos de poder que as comandam”. (DUTRA, 2012, p. 41). E por fim salienta a relevância de um modelo de gestão adequado para reverter essa situação.

Nos pontos fracos / a serem melhorados, o respondente 7 menciona que havia começado na instituição um processo de ouvidoria nos setores para perceber as necessidades, a fim de exercer melhorias e integração entre funcionários e a empresa, porém este projeto não teve continuidade. Dutra (2012) apresenta como um dos processos de movimentação de pessoas, a internalização. Segundo o autor, na internalização está inserida o processo de socialização da pessoa em seu ambiente de trabalho, sendo que esta compreende todas as atividades que visam à construção de uma relação entre a pessoa e a organização. Ou seja, a instituição envolvida na pesquisa apresentou uma iniciativa relevante sobre esse processo, porém não deu continuidade. Sugere-se que a continuidade não tenha acontecido por não ter

realizado um planejamento organizado prevendo as considerações advindas desse processo relacional.

A base referencial para a verificação das variáveis seguiu o modelo apresentado por Dutra (2012). A partir desta, a proposta foi verificar se na gestão de pessoas da instituição envolvida existe características da gestão de pessoas por competências. No quadro abaixo apresenta-se os resultados da pesquisa realizada.

Quadro 24. Resultados da Pesquisa

Processos e Práticas da Gestão de Pessoas	Características/ Modelo
Movimentação de Pessoas	Modelo Tradicional
Desenvolvimento de Pessoas	Práticas empíricas
Valorização de Pessoas	Modelo Tradicional
Mapeamento de Competências	Práticas Empíricas/ Referências - Modelo Tradicional
Gestão de Carreira e Remuneração	Modelo Tradicional

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados, a Gestão de Pessoas da Instituição pesquisada não possui características no Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, e sim características do Modelo de Gestão de Pessoas Tradicional, apesar dos gestores apresentarem anseios compatíveis com o previsto na Gestão de Pessoas por Competências.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se, com a pesquisa proposta, diagnosticar o modelo de gestão de pessoas de uma instituição de ensino do interior de São Paulo e verificar se o modelo diagnosticado tem características do modelo de gestão por competência. Após realizar a investigação com base nos conceitos da gestão de pessoas, modelos de gestão e gestão de pessoas por competências, os resultados obtidos possibilitaram alcançar os objetivos propostos na elaboração deste estudo por meio da verificação da análise comparativa, além de embasar os pressupostos indicados a seguir.

Pressupõe-se que as organizações não praticam uma gestão de pessoas adequada para com sua realidade, e sim, pratica Gestão de Pessoas pautada pelo Modelo Tradicional.

Verifica-se que a influência nevrálgica do taylorismo é latente nas organizações, que conduzem a gestão baseando-se no controle, na produção, na otimização do tempo e deixam de desenvolver-se positivamente no mercado competitivo, muitas vezes perdendo espaço ou regredindo. Fidelis e Banov (2007) afirmam que ainda são poucas as organizações que trabalham com a ideia de gestão de pessoas, pois boa parte delas ainda mantém padrões autoritários para com seus colaboradores, sem contar que muitas não valorizam a área de RH, e sim a de marketing e/ou finanças, por estes demonstrarem, muitas vezes por meio de relatórios, os ganhos e melhorias numéricas da empresa.

Pressupõe-se que a área de RH deva acompanhar as mudanças no cenário organizacional, caracterizado por: aumento da concorrência entre as organizações; consumidores mais exigentes; aumento de pessoas com poder de consumo; alteração no poder de compra das pessoas; diminuição de insumos produtivos e de recursos críticos; mudanças tecnológicas rápidas; emergência de habilidades diversas; oscilações em todos os sentidos das mudanças sociais. Entretanto, não é isso que se verifica na maioria das organizações brasileiras (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Porém, mesmo com o cenário socioeconômico favorável, organizações continuam praticando uma gestão antiga, como foi verificado na IE pesquisada. E a mudança para uma gestão mais aberta e colaborativa assusta-as sobremaneira, devido a elas trazerem enraizada, por muito tempo, a prática vinculada ao controle. Perder o controle é uma ofensiva não atraente para os gestores organizacionais.

“Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão das pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países” (TACHIZAWA *et al.*, 2001, p. 22). Diante desta afirmativa, confirma-se a necessidade de mudança.

A Instituição de Ensino (IE) envolvida no estudo não apresenta um modelo de Gestão de Pessoas definido, o que remete à conclusão de que a gestão desta está pautada em um modelo de Gestão de Pessoas tradicional.

Dutra (2013) propõe um modelo de gestão de pessoas estratégico e integrado, ou seja, articulado por competências, que traz inovação no âmbito gerencial, promovendo melhorias consideráveis ao setor. Este modelo percorre todos os processos organizacionais previstos dentro da realidade profissional e mercadológica da qual empresas e pessoas estão inseridas e dependem uma da outra como alavancas para o sucesso.

Considera-se que a gestão de pessoas da instituição comparada com as premissas conceituais do modelo de gestão apresentado por Dutra (2012) está relacionada às premissas do modelo tradicional de gestão de pessoas.

Na movimentação de pessoas, as práticas da gestão de pessoas da IE pesquisada incorporam-se à abordagem tradicional e não à abordagem de competências, como foi verificado mediante as respostas da entrevista com os diretores e gerente de RH da organização. Apenas no setor do ensino superior é registrado o plano de carreira em funcionamento, porém este se baseia nas funções, cargos e salários.

De acordo com a investigação realizada, a IE pesquisada não prevê a mesma complexidade de possibilidades apresentada pela gestão de pessoas por competências no processo de desenvolvimento de pessoa. Ao contrário, a IE não possui um desenho estruturado para o desenvolvimento das pessoas; o que acontece são ações empíricas isoladas nos setores que são definidas como desenvolvimento. Todavia, os integrantes da diretoria da IE percebem a necessidade de se ter um processo estruturado. Devido à realidade descrita, não há elementos possíveis de comparação neste processo.

No processo de valorização de pessoas, a IE utiliza as informações de mercado, porém os padrões internos de equidade são definidos a partir do programa de cargos e salários previstos no plano de carreira, ou seja, são embasados na abordagem tradicional.

Com base na investigação realizada, a IE não possui um processo estruturado para o mapeamento de competências. O que acontece são ações empíricas isoladas nos setores ou

consulta a regulamentos pré-estabelecidos com o perfil de cada função, porém, não existe para todos os seguimentos.

Em relação à gestão de carreira e remuneração na IE pesquisada, existe a gestão de carreira e remuneração, porém são baseadas nas exigências de cada função, diferenciando-se a partir de experiência, tempo na instituição e titulações, e não na entrega da pessoa à organização por meio de níveis de complexidade. Ou seja, o plano de carreira existente é baseado em cargos e salários, o que remete a uma prática na abordagem tradicional.

Portanto, verifica-se que os objetivos foram alcançados, ou seja, a partir da análise realizada constatou-se que a instituição de ensino pesquisada possui uma gestão de pessoas pautada em uma abordagem tradicional. Todavia, a administração da mesma é percebida pela diretoria investigada como: ousada, ser bem qualificada, atendida, corajosa, gosta de experimentar, democrática e teocrática, dinâmica, eficiente; o que remete à possibilidade de novas propostas para uma nova gestão de pessoas por competências.

O desenvolvimento deste estudo apresenta contribuições no avanço de pesquisas sobre a área de gestão de pessoas, além de contribuir com outras organizações que identificam-se com a mesma realidade apresentada, de maneira a levar informações e conhecimento sobre a gestão de pessoas, encorajando outros a verificarem suas realidades organizacionais e tomarem decisões focadas no sucesso, acompanhando as mudanças globais.

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competência atende às necessidades organizacionais da Instituição de Ensino (IES) pesquisada.

Corroborando com o pressuposto de incorporação da competência à Gestão de Pessoas, Nunes (2009) declara que estudos realizados nos últimos trinta anos indicam para uma gestão baseada em competências, que busca o alinhamento, a sinergia entre intentos estratégicos, competências essenciais e competências individuais, criando não menos que expectativas a partir dessa proposta de uma gestão de pessoas estratégica, alinhadas e agregando valor tanto para a organização quanto para as pessoas.

Ao final desta pesquisa, observou-se que há a necessidade da busca por melhorias que sejam compatíveis com a realidade organizacional, verificando as possibilidades existentes nos modelos norteadores para adequação da gestão de pessoas, otimizando a gestão.

Observou-se, também, que a instituição de ensino pesquisada possui características do perfil tradicional de gestão, porém seus gestores possuem a consciência da

necessidade de mudanças, principalmente relacionado à comunicação e participação na gestão para o alcance do sucesso, sendo estes princípios relevantes da gestão de pessoas por competências. E a partir disso, entende-se que a mesma poderá abrir possibilidades para mudanças.

O estudo alcançou os objetivos que foram propostos a partir dos resultados obtidos, demonstrando maior clareza e entendimento relacionado ao tema apresentado. O objetivo deste estudo foi contribuir para o aprofundamento dos estudos em gestão de pessoas.

Como sugestão de estudos futuros, a continuidade da investigação do assunto em outras realidades organizacionais, além de propostas de implantação de um novo método de gestão de pessoas relacionada às competências à instituição envolvida no presente estudo e em outras realidades organizacionais que possam se interessar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R. M. *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://scielo.org.br>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.15, n. 46, p. 175-193, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://spell.org.br>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

AVELAR, J. A. Políticas e Planejamento de Recursos Humanos. In: NETTO, A. F. N.; CORREA, D. A. (Orgs). **Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas: gestão e processos**. Itu (SP): Ottoni Editora, 2011. p. 71-97.

BALBINO, H. F. **Pedagogia do Treinamento: método, procedimentos pedagógicos e as múltiplas competências do técnico nos jogos desportivos coletivos**. 262f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2005.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Mudando o papel da alta gerencia: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.p. 142-159.

BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista Gestão, Informação e Sociedade**, Amazonas, v. 2, n. 2, p. 39-53, jan./jul. 2012.

BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. L. Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.596-608, out./nov./dez. 2012.

BOSE, M. **Gestão de Pessoas do terceiro setor**. 207f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008. ISSN 16791827. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br>>. Acessado em 13 de nov de 2014.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun./ 2005.

BRETZKE, R. O. **Gestão por competências em uma empresa pública**: o caso do Porto de Itajaí. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 162-182.

DAVEL, E. P. B. VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DE BENEDICTO, S. C. **Apropriação da inovação em agrotecnologias**: estudo multicasos em universidades brasileiras. 2011. 309 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, P. P. **Administração de Pessoal**: relações industriais. 5ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1980.

FERREIRA, D. A.; SOUZA, F. J.M.; SOUZA, S. M. A. Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre: ANPAD, 2011.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica.** 2ed. São Paulo: Érica, 2007.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégica organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 51-61.

FURQUIM, V. D. **O papel das competências organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo.** 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração - Programa de Pós graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GIACOBBO, E. M.; SARRASSINI, N. S.; LIMA, S. M. V. Mapeamento de Competências: O Caso da Cia. Iguazu de Café Solúvel. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,25., 2005, Porto Alegre. **Anais....**,Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

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

GIMENES, C. H. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN.** 2009. 109 p. . Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

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

LE BOTERF, G. **De la Compétences: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973.

MIRANDA NETO, J. H.; CRUZ JUNIOR, L. L.; ZAGO, C. C. A Gestão por Competências: uma nova forma de segmentação do trabalhador e do trabalho. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA, 4.. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: SEGET, 2007. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

MOREIRA, W. R.; MUNK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance – Eletrônica**, Biguaçu/SC, v. 17, n. 2, p. 178-191, abr./jun. 2010.

MUNK, L. **et al.** Alinhando estratégia e competências em contexto organizacional: um estudo em uma indústria química. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v.14, n. 2, p. 43-75, mai./jun./jul./ago. 2012.

MUNK, L.; MUNK, M.G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de Pessoas por Competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n.1, p. 4-52, jan./fev. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G. O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica das empresas atuantes no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 12, n. 29, p. 17. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.pucminas.br>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

NUNES, S. C. O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2009.

PAIVA, K.C.M; MELO, M.C.O.L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, p. 339-368, Abr-Jun, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June, 1990.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.p.43-78.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências - a melhor auto-ajuda para pessoas, organização e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RODRIGUES, M. A incorporação do conceito de competências nas práticas da área de gestão de pessoas: uma abordagem longitudinal. In: Seminários em Administração da USP, 3., 2010, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: SEMEAD, 2010.

RODRIGUEZ, M. V.; LOUREIRO, J. M.; VIEIRA, R. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark/Petrobras, 2005.

SANTOS, F. M. T.; GRECA, I. M. Metodologias de pesquisa no ensino de ciências na América Latina: como pesquisamos na década de 2000. **Revista Ciência & Educação**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 15-33, 2013.

SANTOS, L. C. A Evolução da Gestão de Pessoas: do departamento pessoal a gestão do capital humano. In: NETTO, A. F. N.; CORREA, D. A. (Orgs). **Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas**: gestão e processos. São Paulo: Ottoni Editora, 2011.p. 47-68.

SILVA, F. M. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do centro administrativo do SICREDI. 193f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

STALK JR., G.; E., P.; SHULMAN, L. Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.p. 79-101.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem estar organizacional**: um estudo comparativo em suas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOUZA, V. L. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Programa de Pós Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, D. Uma nova ordem para Recursos Humanos. In: ULRICH, D. (organizador). **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 36-51.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** Material de apoio ao Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

YIN, R. K. **Case study research: desing and methods.** Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA¹

Quadro 25. Questão 1

Você participa do Planejamento Estratégico da Instituição? (missão, visão, objetivos estratégicos, metas). Qual a sua forma de participação?	
Respondente 1	<i>Participo, a minha forma de participação é bem passiva, na realidade. É aberto os momentos para opinar, mas a gente percebe que o próprio modelo não permite muitas mudanças, sempre vem na reunião um pré-planejamento já delineado, então a gente acaba meio que opinando sobre o que já foi estabelecido.</i>
Respondente 2	<i>Bom, em se tratando de missão e visão, isso vem pronto da reitoria, nem sei quem fez. Objetivos estratégicos - não sei, porque não foi informado, se existe, não sei. Metas – existem metas gerais, mas nada muito específico, então como não há participação minha efetiva no processo todo, eu procuro fazer parcialmente isso dentro da minha área, colocando objetivos, metas, etc. Mas aí uma coisa mais específica para a escola de artes.</i>
Respondente 3	<i>Eu participo de forma direta, porque são grupos que trabalham, então dentro da área de graduação temos uma equipe formada por cinco pessoas, então nós trabalhamos sempre, pelo menos a cada ano existem reuniões para gente rever toda essa área: missão, visão, estratégia, visão não, é mais a questão da estratégia para manter e meta. Essa participação é do Ensino Superior aí junta a parte financeira, administrativa, todos juntos, mas em alguns momentos o grupo se separa para desenvolver a sua estratégia mais específica e normalmente acontece todo mês de novembro.</i>
Respondente 4	<i>Participo do planejamento estratégico da instituição que é dividido em duas etapas, tem o planejamento estratégico da reitoria, que envolve três campi, é uma reunião anual, onde nós revisamos todo nosso planejamento por área e depois fazemos uma fusão dos três campus e aí sai o planejamento por área tricampi e depois faz a fusão geral de todas as áreas, então isso acontece normalmente no mês de novembro pela reitoria. E depois tem o planejamento estratégico local do campus que a gente faz aqui e vamos fazer agora, semana que vem em um hotel, segunda e terça em Campinas.</i>
Respondente 5	<i>A missão e a visão já estão prontas, então a participação é muito pouco. E os objetivos estratégicos, muito pouco. Na verdade a gente trabalha muito com datas e metas pontuais.</i>
Respondente 6	<i>Participo dessas reuniões trazendo sugestões, ouvindo, compartilhando ideias objetivando o bem estar do aluno; principalmente um estilo de vida que nós proporcionamos para os alunos que residem aqui dentro do colégio.</i>
Respondente 7	<i>Olha, estrategicamente eu participo pouco, eu dou mais suporte à direção</i>

¹ A fala dos entrevistados foi transcrita na íntegra, o que, manteve a discursividade própria da linguagem oral. Portanto, a forma escrita não deve ser considerada com erros gramaticais ou de digitação, pois são exatamente a forma como o entrevistado se expressou.

	<i>administrativa.</i>
Respondente 8	<i>Nós fizemos nosso planejamento tricampi até 2018. E ontem eu gastei um bom tempo tratando o nosso, da nossa instituição aqui. Participo dessa elaboração, tanto tricampi, quanto local. A Missão e a Visão são as mesmas, isso não muda, foi construída juntos, tricampi. Nós começamos isso aqui em 2007, fazer o planejamento estratégico local. Eu sempre começo o planejamento estratégico pensando nisso: “Como é que eu quero ser visto”. No último planejamento, como ele foi feito com projeções até 2015, e 2015 já é o próximo ano, então fomos bem pontuais naquilo que realmente estava próximo de acontecer, em evidência. Os fatores críticos, que é aquilo que se você observar com cuidado, vai te produzir sucesso e se você esquecer porque vai te produzir fracasso. O planejamento, metas são sempre revistas e reconstruídas quando necessário.</i>
Respondente 9	<i>Sim, nós participamos, por exemplo, ontem estávamos reunidos, os diretores da instituição, com o diretor geral, onde nós participaríamos desse momento, do planejamento estratégico. Então junto com os outros diretores e com o diretor geral, estabelecemos metas a serem atingidas de acordo com as necessidades da escola, considerando o cenário político e econômico do país, também tem que ser levado em conta, então nós discutimos essas metas junto o com diretor geral, financeiro e também com os colegas. Há metas que podem ser comuns a outros diretores também, por exemplo, a gente pode pensar em metas em relação ao complexo esportivo, é uma meta que diz respeito ao ensino superior, ao [...]², na minha área que é fundamental II e médio, e a outras que são específicas nossa.</i>
Respondente 10	<i>Sim, a missão e a visão já são pré-estabelecidas por um órgão superior a nós, nossa organização é bem grande, mas como os objetivos e metas. Participo, falando, dando ideias, contribuindo, às vezes não contribuindo, discordando, concordando, colocando particularidades do meu seguimento.</i>
Respondente 11	<i>Participo de forma direta. Na nossa instituição, a forma de participação é colegiado, então os diretores se reúnem e fazem de uma forma coletiva, montam o planejamento estratégico.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 26. Questão 2

Existe na Instituição o processo de Mapeamento de Competências (Identificação das competências organizacionais e profissionais necessárias para cada cargo e tem relação aos objetivos da organização) através de análise do conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional)? Você participa deste processo?	
Respondente 1	<i>Eu acredito que este mapeamento no papel não exista, eu não conheço, porém acredito que intuitivamente e subjetivamente todos fazem esse tipo de seleção do pessoal que vai</i>

² Termo suprimido da fala do entrevistado pela autora da pesquisa, a fim de não identificar a instituição.

	<i>assumir os cargos e as funções, mas eu não conheço esse mapa e também, como não conheço, não participo desse processo.</i>
Respondente 2	<i>Se existe na instituição eu desconheço, porque também não chegou para mim. É provável que exista, mas internamente a gente tem isso com ... não sei se isso bem... relacionado com as competências, mas com as funções de cada pessoa, de cada função, mas também não sei se isto está relacionado com missão, visão, objetivos e etc. A coisa talvez esteja muito mais na área executiva do que estratégica. Se existe alguma coisa relacionada com o mapeamento de competências e etc, também é algo que já exista pronto. De verdade, não creio que exista.</i>
Respondente 3	<i>Só temos para os coordenadores de coordenação do ensino superior hoje, mas já é plano para gente desenhar em todas as funções, o RH tem já um mapa para as funções mais técnicas e a reitoria pede, então, para produzir um mapa para os de gestão. Imaginamos que em 2016 já estaremos com todos mapeados.</i>
Respondente 4	<i>Esse é um grande desafio. Nós, em nosso campus, não temos um mapeamento das competências, nós temos o mapeamento das funções, das necessidades das áreas. Agora, identificar as competências profissionais de cada cargo e relacioná-las com os objetivos e tal, nós não temos.</i>
Respondente 5	<i>Bom, antes de responder esta pergunta, é bom destacar em que nível nós estamos falando. Quando se fala de diretoria de desenvolvimento espiritual de um campus universitário, como é o caso desta instituição dentro de uma organização maior, nós estamos falando de um nível X. Esse processo de mapeamento de competências pode ser que exista em um nível que eu não tenho acesso, ou não tenho ascendência, então eu desconheço esse nível. Bom, no nível em que eu estou, desconheço. Eu acho que mesmo neste nível mais operacional, que é um nível de campus, considerando que são três campi, nós deveríamos ter, mesmo que no micro, nós deveríamos ter alguma coisa por competências. Porque em um ambiente acadêmico se reúnem muitas competências e muitas vezes a gente desperdiça talentos por não ter um foco, quem sabe, em organizar, emparelhar, otimizar estas competências.</i>
Respondente 6	<i>Existe sim, e nós procuramos ter reuniões quinzenais aonde a gente procura verificar se estamos interligados e procurar que as ideias os projetos de cada função, de cada área estejam em harmonia para que possamos alcançar nosso grande objetivo de prepararmos para a vida profissional.</i>
Respondente 7	<i>Não, nós construímos aqui, por exemplo, só para o Ensino Superior especificamente de RH, porque nosso departamento hoje tem um nome: "recursos humanos", mas das atividades que exercemos aqui ,99%, tirando o plano de carreira do ensino superior que foi construído com cargos e salários, avaliação, descrição de função, as tabelas de como o professor está aonde pode chegar, o restante são atividades de departamento pessoal. Temos a descrição de cargos e função, mas mapeamento não.</i>
Respondente 8	<i>Isso está em construção, tem uma pessoa responsável para fazer isso e apresentar, mas</i>

	<i>até agora não está pronto. A gente faz, mas não de uma maneira formalizada. Eu tenho na minha cabeça que quando a gente vai tomar algumas posições, que perfil a gente precisa ter e que competência precisa ter para aquela função, porque às vezes você quer pegar uma pessoa e encaixar na função e isso quase sempre não funciona, porque todo mundo pode ser muito bom, desde seja colocado onde a competência dele, as competências que ele possui, o perfil que ele tem. Não adianta, por exemplo, colocar uma pessoa que não consegue falar para ser o recepcionista, e ao mesmo tempo colocar uma pessoa que fala demais para ser desenvolvedor, programador, não vai dar certo.</i>
Respondente 9	<i>Dentro do plano escolar (PE), nós temos ali a atribuição e o perfil de cada colaborador, por exemplo, uma orientadora educacional do fundamental II. A abrangência da atuação, o perfil, então, dessa forma procuramos o perfil e as competências e etc, a trabalhar com o profissional, até para dar um feedback para ele ao longo do processo, se estas competências estão sendo efetivadas, se estão sendo levadas a efeito, a fim de que nossos propósitos dentro daquela área seja atingida. Então, eles tem que ter esse feedback para um aprimoramento, correção de rotas.</i>
Respondente 10	<i>Nunca me deram aqui desde que eu cheguei, então eu tenho a minha visão de cada área, mesmo porque eu já atuei em todas as áreas da escola (auxiliar de classe, professora, orientadora, coordenadora, vice, até chegar à direção). Eu tenho a minha visão e os meus coordenados sabem, cada assessoria, cada coordenador, sabe o que eles cuidam. Desde que eu cheguei na instituição nunca me deram, mas pela experiência daqui e de outros lugares então já tem pré-estabelecido o que cada um precisa desenvolver, cada área, da atuação, diferente de quando eu cheguei não tinha isso bem estabelecido.</i>
Respondente 11	<i>Não temos, o que temos é que nos regulamentos diz como deve ser o papel nas atribuições de cada função. Às vezes há uma sobreposição por não haver o mapeamento.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 27. Questão 3

<p>Questão 3</p> <p>Como funciona o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Instituição? De que maneira você participa deste processo? É realizado levantamento das competências dos interessados para verificar se atendem às competências traçadas pela Instituição? É traçado o perfil do profissional, perfil do cargo comparando a cultura com mapeando de competências?</p> <p>(Para o RH) – Como funciona o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Instituição? É realizado levantamento das competências dos interessados para verificar se atendem as competências traçadas pela Instituição? É traçado um perfil do profissional, perfil do cargo comparado a cultura com mapeamento de competências?</p>	
Respondente 1	<i>Na instituição tem o pessoal do RH que faz esse contato através de currículos ou através de indicação; isso depende de diversos cargos a serem ocupados. No meu setor,</i>

	<p><i>departamento, essa seleção é feita primeiramente em cima da missão, da visão da instituição, de quais são as regras estabelecidas por ela, tanto a filosofia por se tratar de instituição confessional, quanto de uma filosofia empresarial. E segundo, com certeza em cima das competências que a pessoa deve apresentar para exercer aquela função, mesmo que não seja em cima de um mapeamento já pré-estabelecido. Funciona de uma forma totalmente empírica, eu acredito que deva ter aquelas competências, então eu contrato e seleciono a pessoa em cima daquelas competências que eu julgo necessárias.</i></p>
Respondente 2	<p><i>Aqui, cada diretor de unidade é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas para sua unidade. Então é uma responsabilidade total de cada diretor, de cada líder. Nesse processo de recrutar e selecionar pessoas, eu participo totalmente. No meu caso, eu faço levantamento das competências muito mais baseado naquilo que eu preciso para a área da música. Então, as pessoas precisam de ter competência para fazer aquilo que elas precisam fazer. Não faço realmente um paralelo com a missão, visão, da instituição como um todo, mesmo porque a gente não participou lá para saber o que está por detrás disso. Mas de qualquer maneira, a gente busca as pessoas mais competentes para estar, para atuar dentro daquilo que imaginamos que atenda bem à escola de artes e atenda bem a instituição. Mas não chego a traçar um perfil, buscando um perfil. As pessoas me trazem currículos e eu verifico se eles têm competência para atender àquilo que a gente precisa.</i></p>
Respondente 3	<p><i>Na minha área, a gente trabalha com recrutamento e seleção de pessoal técnico, coordenadores e professores, então para todos estes, como eu disse, para os coordenadores está bem claro quais as competências e habilidades são exigidas. Os professores, para cada área é exatamente o coordenador que me dá o desenho, se eu não tenho isso por escrito, então, qual a exigência mínima para esta disciplina. E eles desenham e a gente sai atrás; através de currículos, de indicações, aí depois são entrevistas. É pedido que ele dê uma aula sobre o assunto e aí a gente faz a seleção a partir disso. E o pessoal técnico, o RH já tem dentro do plano de carreira mais ou menos quais são as exigências e aí a gente vai atrás de alguém que tenha este perfil; é feito entrevista triagem pelo RH e aí depois é mandando para a gente.</i></p>
Respondente 4	<p><i>O processo de contratação passa pela diretoria administrativa que é quem autoriza ou não dependendo da área. Se é um professor aí vem da área acadêmica, de seus seguimentos, se é educação, ensino superior, pós, então passa já pelas entrevistas acadêmicas do coordenador e da direção de graduação. Na área administrativa, que é o meu caso, nós passamos por entrevistas, procuramos, às vezes, um currículo no próprio RH que tem as pastas dos currículos das pessoas interessadas, chamamos para a entrevistas dependendo da função. E em alguns cargos, nós nem procuramos os currículos lá, porque às vezes a gente nem tem ideia do currículo para aquele perfil, então às vezes é mais por indicação, por pessoas que a gente conhece, que trabalha na própria organização, transferência, um chamado dentro da organização para preencher vagas. Mas está tão difícil chamar que até tem vagas aqui desde o começo desse ano que</i></p>

	<p><i>ainda não conseguimos preencher; até agora porque ninguém libera ninguém e está difícil encontrar internamente para solucionar o problema. Então, que eu me refiro ao caso do tesoureiro, então existe este processo todo, eu faço parte deste processo, mas em determinados momentos, nós buscamos o RH para apoio e às vezes, em determinados momentos, é uma decisão administrativa, e aí tem um certo risco porque é apenas entrevistas e você não tem um perfil daquela competência, se é exatamente a pessoa que você está procurando. Toda contratação é um risco.</i></p>
Respondente 5	<p><i>Bom, também é preciso estabelecer aqui que a instituição tem vários níveis ou vários tipos de funcionários e servidores, então nós temos os funcionários e nós temos um outro tipo de servidor que são chamados de obreiros, que são exclusivos, que têm uma credencial para esta exclusividade, e mesmo estes que têm esta credencial para a exclusividade, são quatro carreiras, quatro tipos de credenciais com exclusividades mais os funcionários, digamos, normais. Todos estes têm um jeito para serem recrutados, então eu acho que aqui teria que fazer isso, embora o recrutamento geral aqui neste campus ele é feito em um nível dos funcionários gerais, ele é feito no RH, no bate pronto, quem indique, muitas vezes é desta forma; mas no nível destes que tem credencial, ele é um processo de um acultramento institucional que é mais complexo, ele não passa por esta abordagem de competências, eles passam por um outro viés que é outra discussão.</i></p>
Respondente 6	<p><i>É feito, nós procuramos solicitar, e quando a pessoa tem interesse, um currículo para análise, fazemos entrevistas também para verificar se o perfil da pessoa é compatível ao que a área exige, e depois de uma análise, verificamos qual a pessoa que se encaixa melhor às necessidades dos setores, no meu caso, da preceptoria, segurança, atendimento ao público, verificar referências, indicações, realizar levantamento de informações.</i></p>
Respondente 7 (RH)	<p><i>Isso daí sim, um exemplo: na manutenção eles precisam de um eletricista, então nós temos aqui com base a descrição de cargos e salários do ensino superior, porque a função é a mesma, eletricista, então lá tem: experiência, formação, etc; e aí, de acordo com as solicitações, nós pegamos todos os currículos que temos e nós verificamos o perfil – onde já trabalhou, o que ele já fez. Eu faço uma entrevista aqui mais para verificar a questão de documentação, questões sociodemográficas, experiências anteriores, etc. Aí a parte técnica, profissional, o gestor da área que solicitou faz uma outra entrevista mais voltada para a parte técnica do que vai fazer, então neste ponto já existe uma integração do perfil das competências que ele tem com as necessidades que nós temos do profissional.</i></p>
Respondente 8	<p><i>Então veja, isso aqui é uma coisa onde o RH ele é estabelecido de uma forma autônoma, e um dos nossos objetivos é de criar um setor de RH porque hoje está o setor de RH e DP junto. Então, no passado os dois eram uma coisa única, hoje já se entende que o RH vai tratar dessa relação de seleção, treinamento, das políticas de qualificação pessoal, profissional, de estímulo de valorização, de plano de carreira, onde as pessoas se motivem para poder avançar. Então, hoje, as pessoas quando elas vem aqui, trazem seus currículos. O gerente de RH recebe esses currículos, quando tem necessidade para estas</i></p>

	<i>funções mais gerais, ele analisa, conversa com a pessoa, então ele tenta realizar alguma coisa do RH, mas não é um RH com todo, o perfil do RH para fazer tanto essa seleção e treinamento quanto a verificação das competências. Hoje a gente faz isso, mas não de uma maneira formalizada, e sim pela experiência do trabalho e da vida.</i>
Respondente 9	<i>Via de regra, as pessoas interessadas enviam currículos para nós, ou às vezes nós descobrimos também profissionais nas visitas que fazemos, no contato com outros diretores e colegas de trabalho. Mas, em via de regra, são os currículos e temos uma ideia do perfil deles, das competências, uma ideia limitada, mas nós buscamos informações, nós temos o histórico no currículo e normalmente eu entro em contato com os locais, com as escolas onde estes profissionais trabalharam, converso com as pessoas que estavam ligadas diretamente a este profissional, e busco informações. E diante dessas informações, eu tenho que ter mente quais são as competências que este profissional tem que ter aqui, qual o perfil dele para que ele atue aqui dentro e com isto em mente tomar decisões. Isso é fundamental para não errar, se você faz uma escolha errada, você contrata um profissional que depois não corresponde, então todo mundo sofre, os alunos acabam sentindo isso, a escola, e o próprio sofre com isso, há desgaste de todos os lados. O melhor é contratar um profissional que tenha as competências que a escola tem como expectativa. Há profissionais que dão aula na escola já, mas em outro seguimento, porém sente interesse em dar aulas no nosso seguimento por exemplo. Então demos abertura para analisar suas competências, dando aulas de substituição aqui para que observamos seu desempenho, se realmente dá certo, então vamos projetar a transferência do profissional para nosso seguimento.</i>
Respondente 10	<i>Algumas áreas sim, eu estou ligada diretamente e em outras não, por exemplo, sala de aula, passa por mim. Não existe um processo formalizado, e tenho lutado por isso, para que tenha. No ano passado, falei com o RH que eu precisaria que fosse feito testes psicológicos e tal, mas a gente ainda não conseguiu. Mas fazemos uma entrevista com a pessoa, dependendo da área que vai atuar. Então a entrevista é realizada com o responsável por aquela área. É analisado o currículo, eu olho muito o tempo de serviço em cada local, na entrevista perguntas de vinculação, o que sabe da empresa, qual a visão que tem da empresa, se sabe a missão e a visão da empresa, de trabalho de fato. Se são professores, são as coordenadoras que analisam e juntos tomamos a decisão, mas eu acho que gostaria que melhorasse.</i>
Respondente 11	<i>Eu só participo de uma parte muito pequena daquilo que tem a ver com a pós-graduação, então na pós-graduação há uma rotatividade grande de pessoas; por conta disso, o primeiro contato é comigo e se desse contato, o currículo, a conversa comigo, se for positivo, aí é encaminhado ao coordenador e compete a este a verificação e aprovação final, daí então vai para o RH.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 28. Questão 4

<p>Depois da contratação da pessoa, como funciona o processo de desenvolvimento dessa pessoa dentro da Instituição? Que parâmetros são utilizados e Como você participa deste processo? Existem capacitações, treinamentos que permite o desenvolvimento da pessoa? Como? Existe um programa contínuo ou apenas esporádico? A instituição investe em treinamentos de alta <i>performance</i>?</p>	
Respondente 1	<p><i>Bom, acho que a primeira questão aqui em relação a depois da contratação, se tem um plano para desenvolver essa pessoa dentro da instituição, eu acredito que um plano formal, um plano com delineamento técnico do que a pessoa tem que cumprir e quais são as competências que ela deve desenvolver, não. Tem de uma forma bem geral assim, ampla, mas o passo a passo para aquela função ou um treinamento selecionado para por exemplo recepcionistas, manutenção, cozinha, professores, não. Eu acredito que tenha mais para a parte de docência. Acredito que até mesmo com os cargos de coordenação e direção não ocorra com tanta frequência. No seguimento que eu exerço é realizado no dia a dia, com orientações, com mostrar para pessoa o que se espera dela naquela função, e depois ir a cada dia orientando da melhor forma para que a pessoa possa conseguir alcançar esse resultado que ela precisa apresentar. A minha forma de participar é orientar os coordenadores dos meus setores de forma com que eles também sejam capacitados os que estão sob os cuidados deles. E eu participo também de uma forma efetiva nesta orientação, por mais que seja um pouco distante, muitas vezes, pela quantidade de pessoas que trabalham no nosso seguimento. O programa de treinamento, acredito que seja esporádico, e sobre treinamentos de alta performance, se for pensar no meu departamento, não existe! Há incentivos para aperfeiçoamento, cursos nos quais a instituição despense de verbas para isso para os profissionais que buscam aperfeiçoamento.</i></p>
Respondente 2	<p><i>Bom, na escola de artes, especificamente, o desenvolvimento da pessoa e a avaliação dela, o melhor feedback são os próprios alunos com os quais ela se relaciona. Então, podem existir professores que pegam poucos alunos e dentro de pouco tempo eles aumentam o número de alunos, isso é um indício para nós de que ele faz um bom trabalho. Existem outros que recebem muitos alunos e dentro de pouco tempo os alunos vão embora; é um indício de que o trabalho dele não é bom. Considerando que a pessoa que trabalha comigo, poucas delas têm uma dedicação exclusiva para mim, então eu não participo no processo de desenvolvimento, a menos que eles me tragam o desejo de fazer algum curso de formação específica, então eu entro em contato com a administração da escola e eles podem realmente fazer cursos ou upgrades da área deles conforme aquilo que eles procuraram. No entanto, eu não ofereço como instituição um treinamento para essas pessoas que não são fixas aqui. Do corpo administrativo da escola de artes que está aqui mais fixo, então, sempre que há uma possibilidade, existe algum tipo de treinamento para o desenvolvimento deles. A instituição, ela vai investir em treinamentos naquilo que ela entende que seja necessário. Nem sempre a área da escola de artes é abrangida nisso, mas existem treinamentos, eu entendo, não sei se são</i></p>

	<i>de alta performance, mas quando as pessoas me procuram para alguma coisa, eu procuro atender da melhor maneira possível, mas não existe uma iniciativa padrão da escola em função disso.</i>
Respondente 3	<i>Para os coordenadores, que aí já é específica, minha responsabilidade, e professores sim. Existe o acompanhamento, o treinamento, o treinamento mais voltado para o acompanhamento mesmo; e capacitação é constante. Já existe um plano anual, no entanto temos um departamento de assessoria docente que cuida dessa capacitação e temos também o dos coordenadores a nível de reitoria, já tem um plano para o desenvolvimento dos coordenadores e acompanhamento.</i>
Respondente 4	<i>Esse é um outro grande desafio, nós contratamos e depois temos treinamentos nas áreas. Semana passada, por exemplo, tivemos um treinamento para o pessoal da manutenção, então foi promovido, veio um técnico um engenheiro especializado que passou um dia inteiro capacitando o pessoal da manutenção. Então, periodicamente existem treinamentos específicos da área, se é atendimento é sobre atendimento. Tivemos um já há pouco tempo, mas são assuntos mais globais, não é uma coisa muito específica na função que ele exerce, se ele está indo bem ou não está, é aquela avaliação toda dentro do processo de levantamento da atividade na função.</i>
Respondente 5	<i>Bom, eu vou agora falar, que eu trabalho em um setor que é de acolhimento, de atendimento à capelania de pessoas, enfim, então eu não estou no trato operacional da instituição, mas o que eu tenho percebido é um esforço local de capacitar. Eu mesmo fui inserido neste esforço local, eu quando aqui cheguei, o meu líder número um disse assim: “eu vou te mentoriar durante um ano, você vai conhecer como funciona a ‘roda’”, assim ele dizia. Então, isso é um esforço ao meu entender. Não sei se isso está instituído ou estatuído, mas eu senti que era um esforço. Eu tenho percebido que há programas de capacitação aí nos departamentos, vários setores, eu percebo. Todavia, na minha área, que é uma área muito exclusiva, que trata de pessoas dedicadas ao acolhimento, capelania, nós precisamos urgentemente, não neste campus, aqui estou falando de macro sistema, trabalhar essa capacitação para termos capelães, porque uma coisa é ser o pastor, e uma coisa é ser o capelão. O pastor ele tem uma visão assim, mais proselitista, o capelão tem uma visão mais do acolhimento, ele trata das questões da vida, da morte, de natureza existencial (orfanato, hospital, ambiente militar, em colégios). Então este treinamento pastoral ele é muito forte na cultura denominacional, todavia o capelão não, e busca-se no meio do pastor quem tem um pouco mais de afinidade. Então como nós estamos falando de desenvolvimento, aqui fica um ponto muito interessante para se trabalhar esta visão de polimento, de capelania, de atendimento às pessoas com esta visão de capelania e não necessariamente uma visão estreita de atendimento à pessoa, de proselitismo.</i>
Respondente 6	<i>Em meu seguimento temos duas situações, a pessoa é inexperiente, mas entende-se que com um treinamento ela poderá nos atender bem, e pode crescer na função; e tem aqueles que são mais experientes. Então, procuramos nos reunir uma vez ao mês</i>

	<i>aproximadamente, trocando experiência, um vai enriquecendo o outro, e aí vamos apontando os pontos que precisam ser melhorados. O processo é contínuo, o crescimento nunca está concluído, está sempre em desenvolvimento, porque precisamos estar sempre melhorando, somos desafiados a cada ano, novas situações, necessidades. E isso desperta em nós a busca por novos conhecimentos, novas estratégias para que possamos atender adequadamente à instituição.</i>
Respondente 7	<i>Esporádico e mais por solicitação. Eu acho assim, a escola não deixa de fazer investimento em competência, treinamento, exemplo disso é o custeio do mestrado de alguns professores; mas não existe um programa formal para isso, onde se acompanha cada passo do colaborador. Eu acho que daí, então, não seria de uma forma esporádico e sim contínuo, porque o tempo todo existem pessoas que estão sendo investidas pela instituição. O processo existe, mas não há formalização, não existe. Precisaria o quê? Formalizar e alguém fazer um acompanhamento em diversos setores. No ensino superior eu vejo que acontece um pouquinho mais, acho que até por necessidade de titulação do nosso pessoal, então estão sempre apoiando cursos para estes.</i>
Respondente 8	<i>Investimento em treinamento e capacitação com o pessoal, eu mesmo faço e já fiz muito, inclusive ontem na reunião de diretoria, foi falado como forma positiva de tratar, de como as pessoas fazem as coisas aqui com garra e isso não acontece de uma forma espontânea e sim com treinamento. Eu, particularmente, gosto de mentorar as pessoas, então isso faz toda a diferença na vida de quem faz e na vida de quem recebe. Investimento acontece, com os mestrados e doutorados dos professores. Eu tenho sonhos para alguns aqui, alguns sabem outros não sabem, eu já olhei avaliei, percebo que alguns têm competências relevantes para algumas funções aqui dentro. A gente faz, eu acho que esporádico, seria algo que faz da sua cabeça e a gente tem assim um caminho de fazer, meu calendário tem quando vai ser o planejamento, quando vai ser o treinamento, atendimento ao cliente, quando os alunos chegam, os funcionários.</i>
Respondente 9	<i>As capacitações acontecem, geralmente no início do semestre. Estas capacitações são intensificadas, geralmente no início do ano, chamamos profissionais que possam capacitar nossos professores. Mas durante, isso acontece também. Nós temos uma reunião pedagógica por bimestre, há troca de informações, ideias, mas, além disso, no dia a dia, os profissionais são acompanhados pelas orientadoras educacionais, coordenadoras pedagógicas. A orientadora trabalha mais voltada para os alunos e neste contato ela percebe as necessidades de correções de rota ou mesmo competências que estão sendo trabalhadas da melhor maneira possível. Então ela estimula, dá retorno para o professor, e isso é desenvolvido também junto com a coordenadora pedagógica, dos trabalhos dos conteúdos, enfim. E este trabalho vai dando um feedback ao professor, dando condições de aprimoramento.</i>
Respondente 10	<i>Aqui, com os professores, a gente pode dizer que tem sempre, menos do que eu gostaria, mas tem, são as reuniões pedagógicas para as professoras trocarem ideias. Temos direto ao ponto que precise. Exemplo: a coordenação disciplinar precisava entender</i>

	<i>melhor tratamento com a criança, então contratamos uma profissional que veio e deu toda a capacitação para a equipe. Eu faço reuniões esporádicas com todos os seguimentos para verificar e dar orientações, não seria treinamento, mas orientações de acordo com as realidades que temos aqui na escola. Mas precisa melhorar, ter algo sistematizado. As orientadoras e coordenadoras às vezes são enviadas para cursos e se tornam multiplicadoras do conhecimento, quando voltam e capacitam e compartilham com as professoras o que aprenderam. As necessidades de uma escola não para, então este processo de aprendizado e desenvolvimento aqui se torna contínuo. E quem não faz, para no tempo.</i>
Respondente 11	<i>Na pós-graduação não existe, porque se trabalha com módulos. Então a pessoa vem aqui dá 30 a 45 aulas e vai embora, então o formato não exige este tipo de coisa, somos uma pós-graduação lato sensu, se fosse stricto sensu exigiria, mas não no nosso caso.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 29. Questão 5

Como é realizado o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada? Os profissionais são sensibilizados pelo RH em relação à avaliação? De quanto em quanto tempo é aplicada a avaliação? Qual o procedimento desenhado na instituição para isso? Como você participa deste processo enquanto gestor? É oferecido <i>feedback</i> de resultados para os profissionais?	
Respondente 1	<i>Eu acredito que em relação a questão de como acontece o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho da pessoa contratada, acho que é estudado de uma forma parecido com a questão 4, acontece no dia a dia, está sendo observado o acompanhamento e a avaliação do desempenho da pessoa. Em relação à questão se os profissionais são sensibilizados pelo RH em relação à avaliação, eu acredito que não tem esse contato tão próximo assim, pelo menos no meu departamento, ficando mais sob minha responsabilidade mesmo. Em relação à questão de quanto em quanto tempo é aplicada a avaliação, não há essa avaliação formal, ela é realizada no dia a dia, de maneira subjetiva. Em relação à questão qual o procedimento desenhado na instituição para isso, como foi respondido na primeira questão, não há esse procedimento. Em relação à questão de como eu participo deste processo enquanto gestor, eu sou, digamos, o avaliador junto com os coordenadores e no dia a dia é feito este tipo de avaliação. E o feedback para os profissionais é dado também no dia a dia. É obvio que sempre existe uma cautela para fazer todo tipo de observação e para ver se inclusive a pessoa está com o tempo hábil para ter desenvolvido aquilo que é exigido dela naquele momento. Mas o feedback é dado sim, mas ele acontece de uma forma diária e sempre verbal, com uma conversa, uma reuniãozinha.</i>
Respondente 2	<i>Não creio que haja um programa do RH de avaliação, no meu caso nunca recebi, nunca alguém perguntou assim: “olha como está o fulano de tal?”. Na verdade, o processo de acompanhamento é feito por mim mesmo, pela equipe administrativa, descobrindo junto aos clientes o que está acontecendo, e os professores sabem que eles têm um processo de</i>

	<p><i>avaliação para saber se as coisas estão acontecendo do jeito certo, como escola. O pessoal que é funcionário, também sabe que é feito uma avaliação, desde o povo da limpeza até o pessoal administrativo; no entanto isso não vem do RH, isso é uma coisa interna. Nunca recebi nenhum formulário perguntando se é isso ou não. Como eu nunca recebi, também não posso dar feedback para ninguém porque nunca foi feito nada em função disso. Funciona mais ou menos assim: se eu digo que está bem, é porque está bem, se não está bem, eu mesmo vou demitir e contratar outra pessoa.</i></p>
Respondente 3	<p><i>Para os professores, nós temos uma vez por ano, através de um instrumento de avaliação institucional, então o resultado todo vem para a gestão e é enviado para os coordenadores. Cada professor, então, é chamado e recebe o resultado, aí o resultado é trabalhado juntamente com o coordenador e professor. Para a gestão, nós estamos fechando um instrumento este ano, para 2015 todos serão avaliados. Então aí todos os departamentos, funcionários, técnico administrativo. Ele vai ser avaliado e vai avaliar o seu superior. Então nós estamos crendo que a partir de 2015 toda a instituição do ensino superior estará sendo avaliada, não só docentes. Minha participação, como técnico administrativo da Faculdade, eu faço parte da comissão interna de avaliação própria, então a gente elabora o instrumento e aperfeiçoa e os resultados também vem para essa comissão para analisar e aí acaba sugerindo metas a partir desses encontros.</i></p>
Respondente 4	<p><i>Infelizmente nós não temos esta avaliação. É um grande desafio, nós não temos avaliação de desempenho de seus contratados. O que é feito às vezes dentro dos seus setores. O setor tem avaliação da sua equipe, mas a instituição como um todo, por exemplo, fazer toda uma avaliação administrativa, nós não temos procedimento, faltamos essa ferramenta.</i></p>
Respondente 5	<p><i>Vou falar da área que trabalho localmente, do dia a dia. Então, localmente nós temos dois grupos de pessoas, nós temos um grupo de servidores que a gente chama de pastores em si e um grupo de alunos que a gente chama de alunos-colaboradores, enfim, etc. Nós não temos a cultura da avaliação, pois esta, quando feita em um ambiente corporativo da natureza como é a nossa, aonde as pessoas moram e trabalham juntas, há um clima de irmandade muito enraizada, essa coisa da avaliação às vezes surge como punição. Então isso às vezes atrapalha um pouco. Eu acho que aqui tem que se criar no nosso dia a dia que a avaliação é um instrumento de aperfeiçoamento de práticas. Quando eu começar a olhar assim, eu vou, então, me descolar dessas subjetividades, sensibilidades todas e vou, então, olhar o processo de avaliação com um outro olhar. Então talvez seja por isso que a gente não tenha a prática da avaliação. Aqui acho que fica um ponto de reflexão, nós temos pouca prática, e eu falo isso como uma mea culpa. Às vezes a gente mistura o privado com o público aqui, a coisa da irmandade, da cumplicidade, mas eu penso que devemos crescer um pouco mais em “separar a carne do osso”.</i></p>
Respondente 6	<p><i>Nós não temos esta cultura, no caso do RH fazer treinamentos; eles fazem uma</i></p>

	<p><i>capacitação no sentido de proteção contra acidentes, agora o restante está sob a responsabilidade do gestor de realizar esta avaliação da pessoa. No meu caso procuro estar junto nos setores, observando, acompanhamento; mas precisamos melhorar esta questão de realizar avaliação com os funcionários. Eu agora estou fazendo, e ele faz a autoavaliação dele, e juntos vemos o que precisa ser melhorado, o que pode continuar, que está bom. Acho que precisamos que seja um processo sistematizado.</i></p>
Respondente 7	<p><i>Nós não temos um acompanhamento de treinamento e desenvolvimento, o que se faz hoje, por exemplo, quem faz este tipo de treinamento é a diretoria, mas não sei de onde eles partem para fazer isso, por exemplo, nosso diretor geral está sempre fazendo palestras, convoca, reúne, com o foco no atendimento ao cliente, mas eu não sei como ele se baseia para fazer estes treinamentos, se tem alguém que observou uma necessidade, se ele mesmo vê que está chegando período de matrículas e percebe que o pessoal precisa de um treinamento para melhorar nesta questão, ou seja, de maneira empírica, enfim. Até começou a ser feito isso, despertar um olhar para ouvir e perceber mais as pessoas, mas foi interrompido, mas como não existe um programa de treinamento, não tem como dar um retorno. Não tem um feedback por isso. São coisas que precisariam existir. A administração faz esta parte mais pessoal, e nós damos um suporte.</i></p>
Respondente 8	<p><i>Os professores têm isso muito bem estabelecido, então tem aquela avaliação que os alunos fazem dos professores, o gestor faz do professor, que é o nosso grupo mais pesado. Então há avaliação institucional bem estabelecida, está formalizada, tem um padrão, a formalidade, então semestralmente é avaliado pelo coordenador, pelo alunado, eles realizam esta avaliação virtualmente em nossos laboratórios, e isso vai direto para CPA e volta o resultado, o professor recebe. No passado, a formalidade dizia que o professor recebia em um envelope lacrado, hoje não, hoje o coordenador deve fazer um entrevista com o professor dizendo o que está bom, o que não está bom. E com os funcionários tem de uma forma informal, com o professor é de uma forma institucionalizada, com parâmetros. De vez em quando ela é revisada, o procedimento é mudado, para que isso aconteça na forma da intencionalidade de crescer. E eu participo disso na construção do instrumento, dando ideias, sugestões, não de uma forma direta, porque esta tarefa é própria da comissão de avaliação (CPA).</i></p>
Respondente 9	<p><i>Os alunos avaliam os professores, há um formulário que eles preenchem que procura abranger os vários aspectos do profissional, do docente, a questão da didática, sua metodologia, seu critério de avaliação, a sua interação social com a sala. Então estes aspectos são avaliados e as coordenadoras recebem, dão um tratamento estatístico para isso, e trabalha individualmente com os professores, procurando verificando o que precisa ser melhorado. A pesquisa é fundamental para nos dar um parâmetro mais criterioso em relação à atuação do profissional. No meu caso, eu sou avaliado pelos professores, nos vários âmbitos da minha atuação. Os alunos também avaliam as orientadoras e coordenadoras. Semanalmente nós temos uma reunião administrativa</i></p>

	<i>com vice-diretor, coordenadoras, orientadoras, e nestas reuniões procuramos levantar alguns aspectos que não estão bons ou estão bons, para intensificar o que está bom e corrigir o que não está bom.</i>
Respondente 10	<i>É difícil, mas a instituição nunca me passou nada. Porém eu tenho aqui o nosso, e até é uma coisa desafiadora por causa do tamanho da escola. Mas temos uma autoavaliação e avaliação aqui realizada pela minha equipe com os professores no levantamento de pontos fortes e pontos a melhorar. Também foi avaliado os outros seguimentos daqui. Temos experiências positivas e negativas também. Inclusive, neste momento, estamos neste processo, é realizado duas vezes ao ano.</i>
Respondente 11	<i>Existe uma avaliação, assim que termina o módulo, é aplicada aos alunos, até para entendermos se aquele professor deve ser convidado em uma nova oportunidade ou não.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 30. Questão 6

Como acontece o processo de distribuição de lucros da instituição. Quais os mecanismos que a instituição oferece de valorização/reconhecimento dos profissionais?	
Respondente 1	<i>Sobre o processo de distribuição de lucros eu não vou saber falar exatamente como acontece, então não vou falar. Em relação aos mecanismos que a instituição oferece de valorização e reconhecimento dos profissionais, eu acredito que se for falar de parte financeira, não sei se é isso que se dirige a pergunta, mas eu acredito que tem um incentivo, até mesmo este ano tivemos aí a participação dos lucros. Em relação a outros reconhecimentos, eu acredito que isso é feito também verbalmente, às vezes com uma reunião, ou às vezes com uma gratificação em alguma coisa, um reconhecimento acho às vezes até não sendo financeiro, mas em algumas outras partes ele acontece. Dentro do meu departamento, os reconhecimentos às vezes não são financeiros por se tratar de uma administração direta acima da minha.</i>
Respondente 2	<i>Aqui os mecanismos eles são muito em função de elogios do trabalho feito, do desempenho; eu procuro fazer como administração. A instituição cumpre a lei, fazendo o depósito de distribuição de lucros, acho que uma vez ao ano que isso acontece, mas exatamente aquilo que é o previsto e também não há um comunicado oficial disso, as pessoas se assustam quando veem um dinheiro a mais e perguntam. Não existe assim uma cultura de dizer assim: “olha, por causa do trabalho, nossa escola cresceu e tal...” não é falado isso, pelo menos para minha escola não é dito. E presente nas datas especiais, etc, mas, com relação ao trabalho, é mesmo um coisa do elogio e do agradecimento, porque a arte vive muito em função disso. É verdade que não só de elogio vivem as pessoas, mas, neste caso, as vezes o elogio é melhor do que nada.</i>
Respondente 3	<i>Este processo de distribuição, neste ano de 2014, um ano histórico para a instituição, nós tivemos participação dos lucros. Não fiz parte disso, isso já veio pré-determinado da área administrativa financeira que fez, oficialmente não tivemos conhecimento dos critérios, mas houve a distribuição.</i>

Respondente 4	<i>A nossa instituição é filantrópica, então nós não visamos o lucro, não existe um dono, existe uma instituição, uma organização adventista que coordena. Então, os lucros que acontecem na instituição permanecem na instituição e são investidos na própria instituição, não são distribuídos. E também com isso, não existe um profissional que tenha um retorno em cima deste valor por reconhecimento. Como resultado de sindicato, ou seja, por lei, a instituição é obrigada a dar um percentual monetário de uma média realizada entre escolas particulares aos seus colaboradores, como participação de lucros, mas não referente aos lucros da nossa instituição.</i>
Respondente 5	<i>Sua pergunta tem duas dimensões, a primeira eu aqui desconheço, outro dia até ouvi falar de lucros, mas até desconheço, porque na formação pastoral a gente trabalha muito com aquela visão da doação própria e tal e eu realmente desconheço. Agora, a segunda parte, sobre mecanismos que podem valorizar e reconhecer os profissionais, aqui tem um ponto que precisamos crescer. Eu acho muito legal quando se institui uma visão por competências, aquele tal mapeamento, você começa ter claramente no DNA da instituição, quais são os colaboradores e quais são suas insígnias, suas competências, suas raízes e você ter muito claro quem são esses intercolaboradores, então o seu momento começa a ficar muito claro, e hoje é só uma massa de colaboradores, e precisamos resgatar, os dias dos profissionais, por exemplo. Precisa-se preocupar com detalhes de reconhecimento com profissionais que, de repente, poderiam ser simples que ao mapear as outras coisas floresceriam.</i>
Respondente 6	<i>Este processo é mais administrativo financeiro, não tenho muita participação, porque isso já vem pré-estabelecido pelo sindicato. Claro que a gente fica feliz em saber que está tudo bem e que houve um aberto para a participação dos lucros. Eles se sentem bem por isso. No dia a dia existe também a valorização, fazemos encontros de confraternização, reconhecendo a dedicação de cada um. E isso é feito cada um com seu grupo.</i>
Respondente 7	<i>A primeira parte de distribuição, como nós somos entidade filantrópica, não existe lucro, sem dúvida existe um resultado. Com base neste resultado, faz-se um levantamento e a distribuição que nós recebemos agora, que é o abono até por convenção coletiva, por não podermos distribuir lucro, por causa da filantropia, a convenção coletiva traz um abono especial no mês de outubro, que é os 24% do salário do funcionário. Sobre a valorização, eu vejo mudanças em relação, por exemplo, com as transferências, promoções. Essa movimentação interna ela tem acontecido e é uma forma de valorização. E o investimento eu vejo, voltando ao ensino superior, são os auxílios que os funcionários recebem para realizar cursos dentro e fora da própria instituição. Eu vejo isso como uma forma de valorização.</i>
Respondente 8	<i>A valorização e reconhecimento que a gente faz na parte social, com a educação básica a gente tenta estimular de várias formas. O ensino superior é mais complexo, até porque o povo é mais distante pela própria natureza da formação que as pessoas têm. Então a</i>

	<i>educação básica está mais perto, os funcionários mais perto ainda. Então as atividades que o grêmio oferece, as festividades sociais que a escola oferece, a questão do aniversário da escola que a mesma sempre dá um presentinho, o clima organizacional que é oferecido e sempre reconhecido pelas pessoas como um bom lugar para trabalhar, para estar. E a construção desse clima organizacional intencionalmente para pessoa se sentir bem e produzir melhor, é uma forma, talvez a mais poderosa de reconhecimento. Eu também peço para líderes para chamar, conversar, orientar, puxar orelha quando precisar.</i>
Respondente 9	<i>Normalmente nós procuramos, por exemplo, temos metas de matrículas, quando a escola, o grupo atinge as metas, direto e indiretamente, no processo de matrículas e matrículas novas, nós temos um prêmio para os professores que atingem estas metas, nós quantificamos, 75% da meta atingida até a data estipulada, e depois um outro percentual que é atingido no início das aulas. Normalmente nós temos atingido as metas o que demonstra que o grupo está motivado e procurando se empenhar.</i>
Respondente 10	<i>Existe o PL aqui, a participação dos lucros. A nossa escola é visto como um todo, exemplo o setor A da lucros, o B mais ou menos e o C não dá nenhum lucro, mas todos precisam trabalhar em parceria e apoiar um a outro. Quanto aos lucros, por sermos uma instituição filantrópica, é investido na própria instituição e os lucros também são repartidos. Sobre reconhecimento e valorização, bom, eu sou muito de beijar, abraçar, sou do toque, gosto de dar cartão, a gente tem que valorizar, eu, como gestora, gosto de valorizar pontualmente, se a professora fez uma coisa legal, eu falo, vou até ela e dou méritos. Eu acho que isso é valorização, acompanhar. A gente procura reconhecer não só no financeiro, mas humanamente. Além de valorizar verbalmente, procuramos presentear com mimos. Eu tenho repensado algumas formas de valorização, eu penso assim: “Será que eu não estou premiando o que deve ser feito, independentemente de qualquer coisa? Então é algo a ser estudado também. E a minha luta por melhores condições de trabalho também eu vejo como uma forma de valorização.</i>
Respondente 11	<i>É uma questão que não depende nem da gente, porque, hoje, o próprio sindicato estabelece um valor percentual pela folha de pagamento que deve ser distribuído entre os professores, independente se tem lucro ou não eles já dizem qual será o percentual. É um processo impositivo.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 31. Questão 7

<i>Em relação à remuneração, os profissionais são remunerados de forma justa, compatível com a complexidade da função? Existe um plano de remuneração? E qual sua participação neste processo?</i>	
Respondente 1	<i>Bom, acho que a primeira parte da pergunta em relação à remuneração, eu creio que dentro do meu departamento esportivo, acredito que seja justo. Não é injusto, por mais que o mercado, muitas vezes, ofereça um valor acima do que é oferecido na instituição.</i>

	<i>E, muitas vezes, pelo fato da instituição oferecer algum outro benefício que outras instituições e empresas não oferecem, isso acaba segurando funcionário na instituição, até mesmo por um tempo prolongado e atraindo, inclusive, outros profissionais que gostariam de se enquadrar dentro desses benefícios, então acaba que compensando. Em relação à complexidade de função, acredito que exista alguns outros departamentos que não estejam ajustados. Em relação à segunda parte, se tem um plano de remuneração, eu acredito que no RH deva constar um projeto, um planinho ali de quanto ele entra ganhando e qual é o ajuste salarial que ele vai ter com frequência, bem como os dissídios. E minha participação neste processo é nenhuma.</i>
Respondente 2	<i>Eu acho, pelo que eu entendo, os profissionais são remunerados por aquilo que é dito como base em função. Eu sei que existe um plano de remuneração dentro do salário base, mas eu não tenho participação nisso para dizer se isso é justo ou não é justo, se é certo ou se não é certo. É um assunto que realmente vem da administração geral, então eu só recebo, não tenho muita opção de opinião nesse processo.</i>
Respondente 3	<i>Para o Ensino Superior existe um plano de carreira, então dentro deste plano de carreira todos são remunerados e a gente sente que de maneira justa, porque está dentro do plano de carreira que é conhecido, imagino por uma grande maioria e enfim está de acordo também com o que o mercado oferece.</i>
Respondente 4	<i>A gente participa na elaboração do projeto de plano de remuneração, existe o plano de carreira. Nossos profissionais são remunerados mais ou menos de acordo com o mercado. Uma vez por ano nós nos reunimos os três campus para gente ajustar valores. Às vezes lá em São Paulo um profissional, a instituição não consegue contratar por aquele valor, mas eu consigo aqui no interior, em Engenheiro Coelho não consegue lá, então a gente faz um ajuste de tudo isso, então a gente participa deste processo. Agora se a remuneração é justa, ela é compatível com o mercado, talvez não seja justa, e também tem a questão dos obreiros (funcionários de exclusividade da organização adventista) que têm um outro plano de carreira que é a praxe da obra que temos que seguir os percentuais que estão lá dentro da função dele, e isso é para Brasil todo, tal função, tantos pontos do teto salarial e ponto final, não tem o que discutir e nem pagar mais, tem auditoria e eles são firmes na conferência em relação a isso.</i>
Respondente 5	<i>Bom, veja, dizem que existe um plano de remuneração, mas não tenho nenhuma ligação direta no processo. Há uma cultura de comunidades fechadas como a nossa, tem documentos que são muito fechadas, até atas de reunião, é algo cultural. Essa desconstrução do medo só vai mudar na medida em que eu arejar mais meus métodos de gestão e tornar minha gestão mais participativa verdadeiramente, enfim. De repente isso não seja para nossa geração, porque faz parte de um processo.</i>
Respondente 6	<i>Nós remuneramos de acordo com o piso salarial baseado no mercado, no caso de nós que somos uma instituição tri campi, procuramos fazer de maneira homogênea para que não haja discordância. Acreditamos que seja justo e compatível.</i>
Respondente 7	<i>Nós temos o plano de carreira, como eu disse para você, nós fazemos uma equiparação.</i>

	<p><i>Nós temos aqui duas pessoas jurídicas: a educação básica e o ensino superior. As funções elas estão enquadradas em níveis, temos um nível mais técnico, as funções que exigem um pouco mais de complexidade, e dentro desta estrutura temos o N1 e dentro dos níveis temos os graus, exemplo Nível 1 – Grau 1 (limpeza, estradas e jardins, etc), se por exemplo é um funcionário de contabilidade, coloca-se Nível 1 e um grau acima, no caso, Grau 2 e já vai diferenciando. Se solicitam alguém que tenha exigência para a função, por exemplo, exigência de ter o ensino médio, então já é N2, e também dentro deste terá os graus. Na educação básica não temos isso mais; temos a mesma política que no plano de carreira. Por exemplo, na área de Rh, temos o gerente, o assistente, auxiliar (níveis e graus diferentes).</i></p>
Respondente 8	<p><i>Então, existe o plano de carreira, este está estabelecido, ele está homologado, está funcionando. Há um período para que as pessoas, pela própria avaliação que é feita, ele pode ir avançando no plano de carreira, conforme também aconteça, porque tem duas formas, uma é pelo tempo e a outra é pelo desempenho e por vagas que abrem especialmente com os professores, então tem professor titular, tem o professor associado e outras classificações. E acontece dessa forma o plano de remuneração. Minha participação nisso foi na construção do plano de carreira, quando isso foi estabelecido há mais ou menos 7 anos atrás.</i></p>
Respondente 9	<p><i>Nós cremos que eles são remunerados de forma justa, eu respondo aqui pelo fundamental II e médio. Então, de forma geral, nós percebemos que eles estão satisfeitos com a remuneração. Como são bons profissionais, eles poderiam até procurar uma outra escola para lecionar, almejando um salário maior, existe escolas que as mensalidades são quatro vezes maior que a nossa e óbvio que o salário seria maior dos professores. Mas nossa hora/aula dos professores é razoável; além do salário, o bom clima organizacional, a visão a missão da escola que nós temos, que o funcionário está contente.</i></p>
Respondente 10	<p><i>Eu quase não participo, porque é uma coisa pronta que a própria instituição já tem, o que eu faço é lutar, por exemplo, lutar por uma melhoria de salário. Mas quanto a isso eu tenho pouco a fazer, mas vou lutar isso e já levantei essa bandeira. No Brasil é muito desvalorizado em relação à remuneração de educação básica, mas precisamos lutar por isso. O que eu posso fazer, de repente, é entender alguma necessidade que não é visível e dentro das possibilidades trabalhamos com valorização no aspecto humano de conseguir atender alguma necessidade intrínseca do funcionário.</i></p> <p><i>Existe um plano de carreira, de remuneração, que eu posso fazer pouco, mas eu luto por melhorias. Porém na área de professores, que é onde eu mais gostaria de conseguir melhorias, é onde menos consegui até agora, mas continuamos na luta.</i></p>
Respondente 11	<p><i>Existe um plano que vem da própria mantenedora para os três campi na realidade, um valor flexível em tese, dentro de parâmetros que depende do tempo de casa e nível de titulação.</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 32. Questão 8

Você sabe o que é plano carreira? Explique, por favor.	
Respondente 1	<i>Sim, plano carreira ele é um plano que exige alguns pré-requisitos para se enquadrar na função, no cargo primeiramente, e ele mostra para o funcionário ou para o profissional como ele vai estar daqui a alguns anos, qual é a promoção que ele vai ter se ele tiver algum tipo de especialização a mais, conforme ele for se especializando, ele vai tendo também na sua remuneração e lógico também vai sendo atribuído algumas funções a mais aí, bem como se ele trocar de cargo ou de função dentro da instituição é apresentado a ele quais são os pré-requisitos que ele deve cumprir dentro dessa função.</i>
Respondente 2	<i>Plano de Carreira é um plano de desenvolvimento do trabalho paralelo com a remuneração para traçar uma meta do funcionário, de onde ele está e até onde deve chegar ou pode chegar, assim eu entendo. Existe na organização dois tipos de funcionários: dedicação exclusiva e dedicação não exclusiva. Dedicação exclusiva tem um plano carreira; o funcionário que não é exclusivo eu não sei se existe um plano de carreira formado para ele. Não consegui perceber neste tempo que o setor de RH tenha chamado funcionário por funcionário para dizer sobre o plano de carreira para acompanhar a carreira dele. Individualmente eu faço isso com o pessoal técnico administrativo para colocar a eles as possibilidades que eles têm pela frente e o que eles precisam de fazer para chegar lá, seja estudando mais coisas, fazendo... para eles irem galgando passos na carreira.</i>
Respondente 3	<i>De maneira informar, seria um plano de escalonamento do tempo de trabalho do funcionário dentro da empresa e tudo que ele faz é valorizado, fazendo realmente com que ele vá mudando de status ao longo do tempo. Então tudo é valorizado, os cursos que ele faz, o tempo, a experiência que ele carrega, o magistério, tempo profissional, a titulação dele, os cursos extras que ele faz. Então tudo isso valoriza para que ele vá mudando de status ao longo do tempo e claro, isso implica em um mudança salarial também.</i>
Respondente 4	<i>O plano de carreira ele foi elaborado já tem quase dez anos, o do ensino superior e depois o da educação básica. O da educação básica não foi homologado ainda, mas já está praticamente pronto, mas do ensino superior já foi homologado, já está funcionando. Então nós participamos desde o princípio, nos reunimos. Na época eu nem trabalhava neste campus ainda, em todas as etapas até a complementação dele. Então foi feito todo um estudo para o professor, por plano de carreira, por função, se é especialista, se é mestre, doutor, a remuneração que ele tem que ganhar a mais a cada ano, o percentual de reajuste pelo plano, não pelo reajuste do sindicato, pois o próprio plano de carreira oferece um reajuste dentro de dez anos desde o momento da contratação. E isso segue rigorosamente todos os anos, os planos, as subidas de níveis, começa em um nível, depois sobre de nível, G1, G2, G3.</i>
Respondente 5	<i>Sei que existe, mas desconheço.</i>

Respondente 6	<i>Plano carreira normalmente é feito por função, começa com um percentual para iniciante e ele é avaliado periodicamente e lhe é acrescido uma pontuação resultando em uma melhora na remuneração.</i>
Respondente 7	<i>A resposta desta está embutida na resposta das questões 7 e 9.</i>
Respondente 8	<i>É uma forma de reconhecimento do profissional, de estimulá-lo a crescer a continuar na sua formação, a investir nele mesmo, saber que se ele estiver constantemente buscando crescimento, de que isso será reconhecido não só de uma forma emocional, como também de uma forma efetiva, através de sua remuneração. E mesmo sabendo que remuneração para alguns é quarto, quinto, naquilo que de fato estimula a continuar trabalhando, também é fundamental para que ele possa sentir o reconhecimento, porque se um tem doutorado, está na casa há tanto tempo, o outro está começando, ter a mesma remuneração, o mesmo reconhecimento, não faz sentido. Porque funciona assim na minha cabeça: 25% mais ou menos, você pode fazer o que quiser que eles não vão se estimular, tem 50% que são estimulado por ações realizadas pela instituição. Então este plano é fundamental para pegar este povo que precisa também de uma motivação externa, porque a motivação também tem que ser interna.</i>
Respondente 9	<i>Sim, o plano carreira deve acontecer ao longo da história do funcionário, do professor, na instituição e o salário dele vai subindo não seguindo apenas o dissídio, mas em reconhecimento ao bom trabalho, ter metas de reajuste de salário ao longo dos anos de instituição. Nós estamos estudando junto com a direção geral, esse assunto sempre vem à tona e temos o desejo de haja um plano de carreira. O professor que chega agora tem uma remuneração diferenciada daquele que já está há mais tempo na casa. Isso não ocorre ainda, mas é uma preocupação nossa de valorizar e eu acho válido e importante valorizar o profissional que está com você há mais tempo.</i>
Respondente 10	<i>Sim sei, à medida que as pessoas estão na empresa, vão crescendo em pontuação, de níveis, e de acordo com este nível o salário vai sendo ajustado e isso é um incentivo para a pessoa se preparar melhor.</i>
Respondente 11	<i>Respondeu na questão 8</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 33. Questão 9

Em sua Instituição existe plano carreira? Como funciona? (Para o RH) - Em sua Instituição existe plano carreira? O RH participou da construção? É praticado na instituição?	
Respondente 1	<i>Se for falar instituição como um todo, no meu conhecimento existe plano de carreira apenas para o ensino superior. Para as outras áreas ainda não. Sei que existe o plano de ter este plano carreira. O funcionamento reúne direção administrativa, gerente de RH e direção de ensino superior e é feito um delineamento dessas funções que devem ser</i>

	<i>ocupadas, bem como os pré requisitos para se enquadrar nelas, e quais são as previsões ao longo de 10 anos dentro da casa.</i>
Respondente 2	<i>Eu sei que existe porque sei, mas não conheço o plano de carreira da instituição. Eu sei que existe um plano de carreira de cargos e salários, existe um processo, mas fui apresentado a ele.</i>
Respondente 3	<i>Para Ensino Superior nós temos o plano carreira desde 2007, é muito bom e isso reflete em uma estabilidade no corpo docente.</i>
Respondente 4	<i>A pergunta já foi respondida na questão anterior.</i>
Respondente 5	<i>Sei que existe, mas desconheço.</i>
Respondente 6	<i>Temos. Idem resposta da questão 9</i>
Respondente 7 (RH)	<p>O Ensino Superior tem, mas o da educação básica ainda não foi homologado. A mantenedora está trabalhando em um plano mais geral, está na fase de descrição de cargos e salário para verificar as competências, exigência, a descrição sumária do cargo, depois a descrição propriamente da atividade. O do ensino superior nós fizemos muito rápido, talvez o da educação básica, com o projeto da mantenedora, tenhamos que refazer alguma coisa e dentro deste projeto que sabe, ouvir um pouco mais, ouvir o gestor, o colaborador.</p> <p><i>A participação foi efetiva, nós trabalhamos em uma comissão, pessoas dos três campus e eu, particularmente, trabalhei muito com a parte de pesquisa no sentido de conhecer outros planos de outras instituições, era algo novo para nós, o texto como seria a estruturação, aí trazíamos as ideias. Existia um outro plano que estava começando, ele era um pouco mais complexo, muito bom também, e devido ao tempo que tínhamos para elaborar o plano de carreira, não ia dar; só um exemplo: começavam com planilhas de excel para fazer a avaliação e o enquadramento dos níveis hierárquicos dos cargos, pegava um professor especialista, ela era especialista mas já tinha dez anos de experiência em sala de aula no ensino superior, daí também você pega um professor mestre apenas um semestre da experiência de sala de aula, na avaliação, qual valeria mais? Então existe toda uma metodologia sendo pontuada para ser feito a avaliação e depois fazer essa hierarquia de cargos de pontuação.</i></p> <p><i>No plano de carreira da educação básica, eu participei já duas vezes junto à mantenedora, mas cada um de nós, dos campus, tem colocado o que nós já temos para que a mantenedora verifique, pois as funções técnicas administrativas são praticamente os mesmos. Existem algumas unidades de ensino da organização adventista que já possuem uma estrutura para isso.</i></p>
Respondente 8	<i>A resposta já está embutida na resposta da questão 9</i>
Respondente 9	<i>Ainda não existe, mas está em estudo.</i>
Respondente 10	<i>Sim, e é da mesma forma que expliquei na questão anterior. Lembrando que há uma equiparação salarial de acordo com tempo na função.</i>
Respondente 11	<i>O plano de carreira é para o professor da instituição, e já existe um parâmetro pré-</i>

	<p><i>estabelecido para cada situação. Agora, se a pessoa não está dentro deste plano de carreira, e vem esporadicamente, que é um dos casos da pós-graduação, então o profissional está dentro de outro parâmetro que é estabelecido também por um órgão tricampi, onde foram estipulados valores de acordo com as titulações apresentadas. Deste processo faço parte de forma direta.</i></p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 34. Questão 10

Questão 10	
<p>Em sua visão de gestor, quais os componentes necessários para compor uma gestão eficaz dentro da instituição que faz parte hoje?</p> <p>(Para o RH) – Em sua visão, quais os componentes necessários para compor uma gestão por competências dentro da instituição que faz parte hoje?</p>	
Respondente 1	<p><i>Bom, aí é um conjunto. Para compor uma gestão eficaz, primeiramente a pessoa ter uma certa sensibilidade, uma competência de líder, dentro da competência de liderança acredito que deve apresentar alguns pré-requisitos, como empatia. Se pensar no lado profissional, bom relacionamento, deve se apresentar pensando de uma forma mais técnica, uma visão. O gestor deve ter uma visão completa da instituição, não só do seu departamento, é importantíssimo que ele esteja por dentro de qual é a visão e ciente de quais são os objetivos da instituição para que nade conforme a correnteza, fora alguns outros pré-requisitos que são extremamente necessários, como uma boa comunicação com os profissionais, com os clientes, comunicação da parte da direção com os profissionais e da parte da direção com os clientes também. E isso quando bem feito, com certeza é passado de profissional para clientes e isso tem um retorno favorável.</i></p>
Respondente 2	<p><i>Eu acho que o partilhar de informações e desafios e metas para que – a escola é muito grande, são muitas pessoas, tem muitas áreas – quanto mais fosse compartilhado, talvez mais coisas poderiam ser ajustadas. Então, partilhar de ideias, uma definição melhor de objetivos de rumos, para onde a gente deva ir, e provavelmente uma frequência maior de reuniões informativas, ou de consenso de como as coisas devam acontecer, acho que a gestão poderia ser um pouco mais participativa.</i></p>
Respondente 3	<p><i>Tem que conhecer muito bem a filosofia da empresa e como é que foi construído a questão da missão e da visão, acho que isso é muito importante. Tem que ser um conhecedor e ter vivência disso para que a gente consiga trabalhar isso na gestão. Outra questão é gostar de pessoas, tem que gostar de pessoas, tem que ter sensibilidade às necessidades delas, tem que querer conviver com elas. A gente é muito tentada a se tornar um gestor burocrata porque tem muito documento para preencher, mas você tem que conviver, porque se não há convivência, você não consegue elaborar metas que realmente façam sentidos para seus funcionários, para o seu grupo. E, de repente, você está cheio de metas, mas elas não satisfazem as necessidades e, conseqüentemente, vai gerar frustração. Acompanhar muito bem o clima organizacional para ver se há</i></p>

	<p>satisfação. Eu agora digo que o plano de carreira traz resultados, a gente tem maneiras de medir, a própria avaliação institucional, teve agora no primeiro semestre, é o professor que responde, e ele mostra a sua visão em relação a uma série de pontos da instituição, e a gente tem visto que estão se sentindo satisfeitos, mas muitas vezes o que eles pedem é muito mais simples do que o que nós queremos gerar. Muitas vezes nós queremos planos caríssimos, enquanto uma coisa muito simples satisfaria seu pessoal; por isso a gente tem que ficar perto. O gestor é essa pessoa, ele tem que ter muita coragem, a gestão exige coragem, exige um espírito empreendedor, muita proatividade, porque as decisões são rápidas, mas também hoje é necessário que o ele seja um gestor participativo. Nenhum grupo hoje, do século XXI, aceita as coisas impostas, elas tem que ser também discutidas, e muitas vezes isso não é tão fácil, muitas vezes pela rapidez das necessidades das decisões. Por isso a gente tem que ter canais muitos claros e muito eficientes de comunicação para que esta participação grupo possa ser efetiva e no tempo hábil para as decisões serem eficazes.</p>
Respondente 4	<p>É desafiador, a nossa instituição é diferenciada, porque a gente vive não só do mundo acadêmico como outras instituições, a gente administra não só a vida acadêmica da escola como outros fatores como: internato, estruturas administrativas e campus que em outras instituições de ensino não existe. Mas a gestão eficaz passa por alguns pontos centrais que eu julgo: a primeira coisa é trabalhar forte com o marketing para ter os alunos na instituição, se você não tem alunos, se o índice de matrícula está baixa, toda a cadeia está prejudicada, aí começam as demissões, começam todos os processos de corte de despesas. Agora, se você começa bem, em uma boa proposta, os alunos, os clientes entendem que sua escola é uma escola de qualidade, eles vêm, fazem a matrícula e estudam com você. Então, a gestão administrativa começa com controle rigoroso dos gastos, que o grande gasto, o grande desafio da escola, do ensino de educação básico e superior é a folha de pagamento, ela tem que ter o seu limite, não pode ultrapassar. E hoje, o que a gente vê no mercado é que a folha de pagamento de algumas instituições de ensino chegam a 80, 85% da sua receita é inviável. Então, a grande despesa é a folha, então, às vezes, tem aqueles administradores que se preocupam muito no dia a dia com coisas menores e a folha de pagamento vai inchando, inchando, que é a grande despesa. A despesa administrativa precisa ser muito bem controlada e passar por uma boa gestão de controle, de conscientização de líderes, em uma instituição como a nossa com 560 funcionários são muitos gestores e estes gestores precisam estar alinhados à diretoria. Então é relevante a preocupação com a folha de pagamento, este é o principal e muito das despesas administrativas, aí vem o rol de todas as despesas até chegar nas despesas miúdas do dia a dia da instituição, mas o foco sempre na folha de pagamento, se a folha de pagamento estiver equilibrada dentro de uma receita prevista e realizada tudo dá certo.</p>
Respondente 5	<p>Seria a sequência do que já vinha falando, quando você tem as ideias e elas começam plasmar o espírito, existe um delay para a prática acontecer, a pratica não acontece</p>

	<p><i>exatamente no momento em que as ideias estão fluindo no seu momento, no seu auge, as ideias fluem, depois existe um momento de decantação das ideias e é na decantação das ideias que germina então o desejo, o espírito da prática, na efervescência da ideia não tem prática. Então, eu acho que nós estamos muito na efervescência das ideias, então se fala muito de gestão, qual a diferença de liderança e administração, nós estamos nessa efervescência, na pesquisa, então eu acho que está bom isso, estão tomando consciência, todavia, a gente não deve perder o time, então nós precisamos decantar, nos posicionar politicamente, no bom sentido dessa palavra, para eu iniciar agora o processo da prática, então aí vou precisar de posicionamento político, vontade, energia, de atores. Grammys é materialista, ele diz que os intelectuais orgânicos, não nasceram naquela classe, mas eles assumem os valores daquela classe, então esses atores são aqueles que não possuindo os valores eles precisam assumir novos valores, as ideias são novas. Então eu vou assumir o custo dos valores das novas ideias, eu preciso me tornar intelectual orgânico na visão dele para exercer uma nova prática. Isso demanda tempo, vontade política, engajamento, pressão, o que no político é movimento, e nós não trabalhamos com essas bandeiras, mas precisamos mudar, porque estamos na contemplação apenas e precisamos de movimento, senão tudo é inércia.</i></p>
Respondente 6	<p><i>Precisa conhecer a empresa, o que ela espera do funcionário, conhecer a filosofia da empresa, aonde ela quer chegar, no caso aí, de uma visão e missão. Então, a gente procura se inteirar do que a empresa da gente e procuramos mostrar isso aos funcionários, para que elas também entendendo qual é a visão e missão da empresa, a gente procura prepará-los para que possam atingir os objetivos.</i></p>
Respondente 7 (RH)	<p><i>Eu acho que depende muito da área onde vai atuar. As pessoas têm habilidades e competências diferentes. Eu acho que, de forma geral, as pessoas, muitas vezes, são colocadas em funções erradas, mas a instituição coloca você em um setor, eu digo isso porque eu vejo isso mais por parte da administração, e para aquela função você precisaria ter algumas competências. Quando você vai enviar a pessoas para desenvolver as competências, nota-se que, de repente, a pessoa não tem aquele perfil, e eu vejo acontecendo as transferências ou investimento técnico para aqueles que precisão de repente desenvolver algumas competências de acordo com as necessidades da instituição, e não o descarte. Eu vejo, então, uma administração que faz, que investe, porém não há um plano, um planejamento para um programa formal. Não de forma direta, intencional, como deveria ser, mas a instituição está preocupada em investir e se desenvolver na área de recursos humanos. Às vezes não acontece pelo RH, pela rotina intensa de departamento pessoal, mas a maioria das vezes é o gestor da área que está fazendo este papel, está próximo, consegue identificar e consegue fazer funcionar e se desenvolver.</i></p>
Respondente 8	<p><i>Primeira coisa, ter foco na missão, não perder de vista a missão, se você perde de vista, perde-se tudo; entender que as pessoas são o maior tesouro da instituição. Às vezes a gente se preocupa muito com a forma das coisas e com os procedimentos. Os</i></p>

	<p><i>procedimentos são importantes, eles organizam as coisas, dão diretrizes, mas eles não são mais importantes que as pessoas, é necessário entender isso. Não se faz uma instituição forte com máquinas e equipamentos apenas, eles são meios, não são de fato a ação do ser humano. É necessário ter claro quais são os pilares de sucesso em uma instituição, no nosso caso:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Foco na Missão;</i> <i>2. Ter um projeto acadêmico consistente, forte para instituição como um todo;</i> <i>3. O atendimento que dou aos meus clientes internos e aos clientes externos, entendendo que o meu servidor não vai dar mais do que recebe de mim. Então minha ação tem que ser intencional, porque isso vira uma ação em cadeia. (diretor > diretores > coordenadores > colaboradores > alunos > público externo).</i> <i>4. Sustentabilidade Financeira – sem ela não se faz nada, não é o mais importante, mas sem ela é fundamental.</i>
Respondente 9	<p><i>O gestor tem que ter a visão do todo. Há vários aspectos, um deles, por exemplo, eu creio que o administrador escolar, é interessante que ele tenha tido uma experiência profissional em outras áreas da educação, que tenha atuado, como coordenador de disciplina, coordenação, não em todas, mas ter passado por algumas delas, e principalmente que tenha sido professor por alguns anos. Agora, como gestor dessa área, que já passou por várias experiências é mais fácil lidar com as situações do dia a dia, a credibilidade para com que ele administra é maior. Atuar junto, eu acredito muito na participação, chamo de um gestor presente. Considerando, é claro, que estando ausente, tudo continue funcionando normalmente, cada colaborador deve ter autonomia para desenvolver sua função, tem que ter confiança e credibilidade do gestor, assim se sentirá mais seguro. O gestor deve ser acessível, demonstrar sensibilidade humana com as pessoas, ter um bom relacionamento, isso é fundamental no clima da organização. É importante que cada colaborador venha para a escola com o desejo de estar ali porque é um ambiente saudável, por sua valorização. O gestor também precisa ter um panorama do país, da região para ele saber como dar os passos.</i></p>
Respondente 10	<p><i>Eu penso assim, eu como diretora tenho que ser a menos importante, não tenho que ser melhor do que ninguém. O líder nada mais é que um membro do grupo, em alguns momentos precisa, sim, tomar decisões solitárias, mas tem a responsabilidade de coordenar os acontecimentos e as pessoas que estão à frente das coisas. A gente distribui, orienta e coordena e cada um faz a sua parte. E eu sou a que vou dando respaldo, acompanhamento, mas deixo que meus liderados que também tem suas respectivas responsabilidades, atuem de forma autônoma. Cada um tem que ocupar sua função independente da gestora estar ou não. Ser companheiro, saber falar o sim, o não.</i></p>

	<i>Tudo é uma engrenagem e o gestor move a engrenagem e os liderados precisam saber que eles fazem parte dessa engrenagem de tal forma que se um não estiver não pode seguir sem ele, então cada um tem seu valor, sua importância.</i>
Respondente 11	<i>Isso é amplo, mas eu penso que a pessoa precisa saber delegar, saber montar sua equipe e confiar nelas, porque se o gestor quiser ficar olhando todos os pontos, tudo trava. O gestor azeita a máquina e não emperra. O gestor precisa dar credibilidade e autonomia e isso cria um clima organizacional muito bom.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 35. Questão 11

Como você definiria a gestão atual de sua Instituição? Quais os pontos fortes e os pontos fracos da Instituição que faz parte?	
Respondente 1	<i>Eu acredito que em relação à gestão administrativa de uma forma geral, hoje nós temos uma direção tanto administrativa com a direção geral, bem qualificada, uma direção bem empenhada para os resultados, que eu acredito que precisa se ter é uma, ou se tem, porém como foi colocado na questão um, às vezes não temos participação de tudo do que é colocado, ou que se tem como objetivo, acredito que um planejamento mais a longo prazo assim, ele seja necessário e mostrado de uma forma mais completa para todos os diretores da escola. Também acredito que hoje, com a modificação muito rápida da informação e das coisas no dia a dia, acaba se tendo um planejamento a longo prazo que acaba não funcionando por causa das mudanças que são muito frequentes hoje em dia na humanidade. Então, muitas vezes esse plano é estabelecido, tem ele, busca-se ser seguido só que o planejamento é para cinco anos e em um ano você tem que modificar todo o planejamento porque muita coisa já mudou, então acho que adaptação inclusive ao planejamento ele é importante.</i>
Respondente 2	<i>Os pontos fortes aparentemente, pelo que a gente percebe, existe um bom clima organizacional, de maneira geral procura-se criar um bom clima, para que todos estejam bem, aparentemente as pessoas estão bem. Ponto fraco é que faz falta um planejamento para gente saber onde devemos ir, da onde estamos, para onde devemos ir. Hoje a gente parece que funciona muito no imediato, daquilo que precisa para hoje, não tem uma coisa do plano futuro, talvez até tenha, mas a gente não conhece qual é o plano futuro. Eu procuro fazer isso aqui, internamente, mas eu sou uma escola pequena dentro de da escola grande, então, internamente a gente procura fazer uma avaliação de pontos fortes e pontos fracos para saber onde a gente está e onde a gente pode chegar, mas isso talvez não represente muito dentro do cenário.</i>
Respondente 3	<i>Como ponto fraco eu vou repetir um ponto comum na maior parte das instituições, independentemente do tamanho, é a comunicação, a gente carece de ferramentas realmente eficientes de comunicação. Mas ela é na medida do possível, porque ela é uma instituição religiosa, então tem seu conservadorismo histórico, então na medida do possível ela é participativa, mas um ponto ainda frágil é a comunicação e a gente vê isso claro na avaliação institucional. E um ponto forte é o relacionamento, se esmera em</i>

	<i>uma instituição como está em conviver e ouvir, em estar mais próximo.</i>
Respondente 4	<i>Os pontos fortes que nós temos aqui, graças a Deus, é que a nossa procura é grande de matrícula, da educação básica já estamos chegando a 80% das vagas preenchidas para o ano que vem, isso em outubro já, é uma benção. A escola está segura de que os alunos, o ano que vem, estarão estudando aqui. Então isso nos dá segurança, os pais confiam na escola e isso é um ponto forte. Outro ponto forte é a infraestrutura que a instituição tem para atender essa demanda de alunos, nosso complexo esportivo, nosso campus, bibliotecas, salas de aulas todas climatizadas, então são grandes investimentos para atender às necessidades. Pontos fracos nós temos vários, que são grandes desafios, eu acho que a escola precisa investir nestas áreas que acabamos de falar que nós não temos, que é fundamental ter em um campus como o nosso, neste porte e com o número de funcionários como o nosso, que são mais de quinhentas pessoas, que é este acompanhamento por avaliação do funcionário, da função que ele exerce, se ele está indo bem; nós não temos nenhuma avaliação de clima organizacional aqui, é um ponto muito fraco, não temos ideia de como está o clima da organização. A gente acha, tudo no “achismo”, nós teríamos que ter uma política de clima organizacional em saber olhar exatamente como está o clima, ter avaliações sistemáticas dos departamentos. Começamos este trabalho de avaliações, foi positivo, mas precisamos crescer mais nisso, ouvir mais, porque aqui dentro um setor tem que servir o outro, então se tem um ponto que está com dificuldade, precisamos saber ouvir, ajustar, adequar, senão é como uma engrenagem, não dá certo. Então, um ponto fraco seria isso, a falta que nós temos hoje das avaliações das competências, do acompanhamento dos funcionários e das funções, clima organizacional e outras coisas que a gente poderia destacar, a questão de segurança estamos precário, temos câmeras nos prédios, mas temos que ter uma boa estrutura para monitoramento e análise das situações, por exemplo. Nós crescemos demais, cerca de 7000 pessoas passam pela instituição diariamente.</i>
Respondente 5	<i>Eu vejo a administração da escola como progressista, na visão geral, atendida com seu tempo, ousada, corajosa, gosta de experimentar. Estes são os adjetivos principais; todavia ainda temos que crescer, porém quero me reservar, mas eu acho que é uma administração agressiva, ousada, e talvez pela complexidade do dia a dia ou talvez por ser um mundo acadêmico naturalmente efervescente, mundo das ideias, talvez tenha essa postura de mais cuidado e que eu acho de bom tom; mas às vezes acredito que precisamos ser mais participativos em nossas reuniões.</i>
Respondente 6	<i>Eu creio que uma das grandes marcas nossa como gestores, sendo uma equipe de gestores, é o bom relacionamento, sendo assim fica mais fácil alcançar os objetivos porque todo mundo veste a camisa; o clima de gestão de trabalho é muito bom, o pessoal se envolve. E hoje, eu diria que estamos em um dos melhores momentos de gestão. A empresa está estável, os pais estão satisfeitos, os alunos também, a procura é boa, acima do esperado, então isso é uma demonstração de que estamos no caminho certo, mas ainda temos a melhorar. Um ponto a melhorar eu creio que seria a questão</i>

	<i>da comunicação, tantos na comunicação com estrutura física (placas, indicadores, etc), quanto o grupo no geral interagido daquilo que oferecemos como organização prestadora de serviços.</i>
Respondente 7 (RH)	<i>O nosso ambiente é muito bom, nossa diretoria, os gerentes são muito bons, o clima é muito bom. Alguém pode até reclamar que o salário não é muito bom, mas nós temos feito pesquisas aqui no nosso mercado, no nosso entorno, e não está ruim. As pessoas gostam de trabalhar aqui. Podemos melhorar nossa cultura paternalista em alguns casos, em outros não. Se pecamos, pecamos pelo excesso. Hoje quando demitimos alguém, é porque já foi realizado um trabalho com essa pessoa. O trabalho também que começara a ser feito com os departamentos de ouvidoria, descobertas das necessidades, integração é fantástico e poderia ter continuidade.</i>
Respondente 8	<i>Eu não gosto da expressão “pontos fracos”, prefiro “pontos a melhorar”. A minha forma de trabalhar ao longo do caminho me ensinou de que isso é muito mais estimulante para o indivíduo, ele se sente desafiado e não se sente julgado apenas. Nossa gestão é mais democrática do que ditatorial, teocrática, temos o desafio de administrar 100% com foco na missão, 100% com foco nas pessoas e 100% pensando como empresa e sustentabilidade financeira, utilizando com sabedoria os recursos e sua aplicabilidade. E permitir que Deus seja nosso dirigente a cada dia.</i> <i>Pontos Fortes</i> <i>Clima organizacional, estrutura física, tecnologia, titulação docente, crescimento do índice dos docentes adventistas, percentual de alunos adventistas no internato, bom atendimento pessoal, alimentação, qualidade das programações, acessibilidade à administração, bom entrosamento com a comunidade local, clima organizacional, organização e limpeza, equilíbrio financeiro, boa fama.</i> <i>Pontos a Melhorar</i> <i>Comunicação, sustentabilidade, equilíbrio financeiro, inadimplência, segurança, espiritualidade, profissionalismo, nível acadêmico (ENEM).</i>
Respondente 9	<i>A gestão atual proporciona um clima organizacional bom, há uma liberdade de colocar o que você pensa, o diálogo, que é fundamental. O administrador geral se preocupa com isso. Pontos fortes: diálogo, visão em todos os âmbitos comerciais, institucionais; o crescimento também denota que temos colaboradores comprometidos. Creio que podemos melhorar na questão do plano de carreira, as avaliações são feitas mas poderiam intensificar mais.</i>
Respondente 10	<i>Dinâmica, passa-nos segurança. Pontos forte: clima organizacional, o ambiente proporcionado é muito positivo. Os não são dados com muitos cuidados, nos fazendo compreender isso. Eu particularmente me sinto muito tranquila em relação à liderança. Os colegas diretores são parceiros também, é tudo muito tranquilo. A gestão é muito eficiente e muito eficaz. Me sinto valorizada com os apoios dado às lutas do dia a dia.</i>
Respondente 11	<i>O ponto forte é o clima, de muita cooperação e isso acaba se refletindo no todo, as pessoas têm acessibilidade à diretoria.</i>

	<p><i>Talvez uma coisa que não seja tão boa ainda nesse processo tri campi é o entrave por não saber até que ponto se reportar a quem. Ainda existe um certo descompasso entre a administração local e a administração geral que gradativamente vai sendo acertado. Porém isso não interfere no relacionamento e no dia a dia dos processos administrativos.</i></p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.