

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO TÉCNICO E INDUSTRIAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
E TECNOLÓGICA

Mauro Rodrigo de Almeida Freitas

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE
ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO
TEÓRICO**

Santa Maria, RS
2021

Mauro Rodrigo de Almeida Freitas

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE ENSINO
TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Educação Profissional e Tecnológica**.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Nilton Gomes de Oliveira

Santa Maria, RS
2021

Freitas, Mauro Rodrigo de Almeida
A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE
ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO
/ Mauro Rodrigo de Almeida Freitas.- 2021.
89 p.; 30 cm

Orientador: Francisco Nilton Gomes de Oliveira
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Colégio Técnico Industrial, Programa de Pós
Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, RS, 2021

1. Gestão de pessoas 2. Instituição de ensino técnico
profissionalizante 3. Educação profissional e tecnológica
I. Oliveira, Francisco Nilton Gomes de II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, MAURO RODRIGO DE ALMEIDA FREITAS, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Mauro Rodrigo de Almeida Freitas

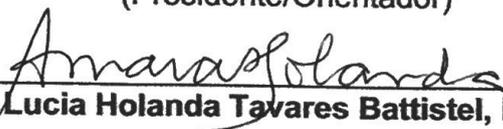
**A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE ENSINO
TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Educação Profissional e Tecnológica**.

Aprovada em 20 de Dezembro de 2021:



Francisco Nilton Gomes de Oliveira, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Amara Lucia Holanda Tavares Battistel, Drª. (UFSM)



Kelly Joziane de Mendonça Dorneles Gianezini, Drª. (UNESC)

Santa Maria, RS
2021

AGRADECIMENTOS

O ato de agradecer as pessoas, as quais, de uma forma ou de outra, contribuíram nessa trajetória para o meu crescimento pessoal, de conhecimento e profissional, é o mínimo retorno que posso dar para quem foi importante durante esta minha etapa como mestrando.

Em um primeiro momento, agradeço a Deus, e também a minha esposa, **Helenara Rubia Schilling**, por ser a minha maior incentivadora para que eu retornasse aos estudos e realizasse este sonho antigo de finalizar um mestrado. Obrigado por não me deixar desistir durante os percalços e desafios nesta caminhada, sempre acreditando em mim, mesmo nos momentos em que eu não estava bem comigo mesmo.

Ao **Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica**, na pessoa da **Prof. Dr^a. Leila Maria Araújo Santos**, sempre atenciosa, prestativa e preocupada com que, mesmo com percalços ocorridos, eu pudesse concluir com êxito esta jornada. Muito obrigado pela sua sensibilidade comigo nos momentos de turbulências. Também, a todos os meus professores desse exímio Programa, e aos **meus colegas** pelo incentivo constante, em especial à colega **Angelica Scremim Londero** que, mesmo quando meu computador danificou, sempre esteve preocupada em ajudar, cedendo por um período o computador da sua filha para que eu pudesse escrever e fazer as minhas atividades.

Agradeço, em especial, ao meu orientador final, **Prof. Dr. Francisco Nilton Gomes de Oliveira**, pois mesmo me orientando no meio do processo, acreditou no meu potencial e assumiu este sonho junto comigo. Agradeço por sua atenção, ajuda, disponibilidade e seu tempo dispendido.

À **Universidade Federal de Santa Maria**, pelas condições de aprendizado, conhecimentos e que me proporcionar conviver com excelentes profissionais e docentes, fatores importantes durante a minha jornada no mestrado.

À banca examinadora, **Prof. Dr. Francisco Nilton Gomes de Oliveira, Prof^a. Dr^a. Amara Lúcia Holanda Tavares Battistel, Prof^a. Dr^a. Kelly Joziane de Mendonça Dorneles Gianezini e Prof. Dr. Ascisio dos Reis Pereira (suplente)**, por aceitarem o pedido para compor essa banca e contribuírem para que este sonho fosse realizado.

Aos meus **amigos**, **familiares**, e pessoas que, direta ou indiretamente, torceram por mim.

Serei eternamente grato a todos que contribuíram nesta conquista.

Se você pode sonhar, você pode realizar.
(Walt Disney)

RESUMO

A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO

AUTOR: Mauro Rodrigo de Almeida Freitas
ORIENTADOR: Francisco Nilton Gomes de Oliveira

Esta dissertação objetiva elaborar dois artigos acadêmicos, tecendo a gestão de pessoas versus Educação Profissional e Tecnológica, bem como historicizar a Educação Profissional e Tecnológica no Brasil e Discorrer, por meio da literatura, sobre as correntes epistemológicas em gestão de pessoas e Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. Metodologicamente, o estudo se define como pesquisa bibliográfica. Por esse motivo, abordou-se primeiramente o conceito, depois as características e outros mais, até se chegar ao exemplo, os anexos e a referência. A pesquisa foi realizada no ambiente virtual da internet, nas seguintes bases de dados: LANTIDEX, BIREME e SCIELO, bem como em livros, teses e dissertações. Concluiu-se que a percepção dos aspectos que envolvem o trabalho do gestor de pessoas, aliando-os aos pressupostos da Educação Profissional e Tecnológica, não se constitui uma tarefa simples. Diferentes sujeitos envolvidos, como alunos, coordenadores, professores, fazem com que os gestores busquem cada vez mais ferramentas e propostas para atender as inúmeras expectativas geradas no processo de melhoria, formação e capacitação destes sujeitos.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Instituição de ensino técnico profissionalizante. Educação profissional e tecnológica.

ABSTRACT

PEOPLE MANAGEMENT AS A DIFFERENTIAL IN PROFESSIONAL TECHNICAL EDUCATION SCHOOLS: A THEORETICAL CONSTRUCT

AUTHOR: Mauro Rodrigo de Almeida Freitas
ADVISOR: Francisco Nilton Gomes de Oliveira

This dissertation aims to elaborate two academic articles, weaving people management versus Professional and Technological Education, as well as: historicizing Professional and Technological Education in Brazil and Discussing through literature the epistemological currents in people management and Professional and Technological Education in Brazil Methodologically, the study is defined as bibliographic research. For this reason, we first approach the concept, then the characteristics and others more, until we get to the example, the attachments and the reference. The research was carried out in the virtual environment of the internet, in the following databases: LANTIDEX, BIREME and SCIELO, as well as in books, theses and dissertations. It is concluded that the perception of the aspects that involve the work of the people manager, combining them to the assumptions of Professional and Technological Education, is not a simple task. Different subjects involved, such as students, coordinators, teachers, make managers more and more seek tools and proposals to meet the numerous expectations generated in the process of improvement, training and qualification of these subjects.

Keywords: People management. Vocational technical education institution. Professional and Technological Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Modelo Taylorista	19
Figura 2 –	Modelo Fordista	19
Figura 3 –	Modelo Fordista	20
Figura 4 –	Expansão da Rede Federal	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Objetivos organizacionais e individuais das pessoas	28
Quadro 2 -	Parceiros da organização	30
Quadro 3 -	As pessoas na organização	31
Quadro 4 -	Linha do tempo do ensino profissionalizante	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BIREME	Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde
BSC	Balanced Scorecard
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CMG	Colégio Maximiliano Gaidzinnski
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
JK	Juscelino Kubistchek
LANDITEX	Sistema Regional de Informação em Linha para Revistas Científicas da América Latina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PPGEPT	Programa de Pós Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PLANFLOR	Plano Nacional de formação Profissional
PNDE	Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico
PROEP	Programa de Expansão da Educação Profissional
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROTEC	Programa de expansão e melhoria do ensino técnico
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIGEDUC	Sistema Integrado Gestão da Educação
SIGRH	Sistema Integrado de Recursos Humanos e Folha de Pagamento
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNED	Unidades descentralizadas de Ensino

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	OBJETIVOS	14
2.1	OBJETIVO GERAL	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1	O TRABALHO	15
3.2	HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS	17
3.3	A GESTÃO DE PESSOAS E SUA ATUAÇÃO	25
3.3.1	Conceitos de gestão de pessoas	29
3.3.2	Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas	30
4	O ENSINO PROFISSIONALIZANTE NO BRASIL	33
4.1	A HISTORICIDADE DA EPT NO BRASIL	33
5	PANORAMA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO PROFISSIONALIZANTE	45
6	METODOLOGIA DA PESQUISA	60
6.1	DEFINIÇÕES DE FONTES BIBLIOGRÁFICAS E PALAVRAS-CHAVE ...	60
6.2	COLETA DE DADOS	60
7	RESULTADOS	62
7.1	GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA, RS	62
7.2	A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO	76
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

O alto índice de crescimento de cursos técnicos profissionalizantes nos últimos anos e o investimento, tanto do setor público quanto do privado, em formações deste formato, faz com que o grande diferencial competitivo seja, ou não, o formato de gestão e capacitação das pessoas envolvidas nesta área de atuação em relação às instituições concorrentes. A gestão inovadora, as novas tecnologias, a capacitação, treinamento e desenvolvimento tornam-se imprescindíveis neste processo de inovação de ensino e aprendizagem.

No decorrer das minhas atividades pessoais e profissionais, seja atuando com treinamentos em empresas, seja fazendo palestras motivacionais em instituições de ensino públicas e/ou particulares, com intuito de proporcionar aos estudantes a acreditarem mais no seu potencial na vida pessoal e profissional, me deparei com alunos focados em seus objetivos, em outros momentos nem tanto, devido a vários aspectos.

Estes aspectos, em algumas instituições de ensino técnico profissionalizantes, em especial as instituições privadas, cuja finalidade, na maioria das vezes, é mercadológica, na busca de resultados, lucros, e não somente na aprendizagem e nos objetivos de cada aluno.

Percebi, inicialmente, também, que nada seria realizado senão fossem as pessoas envolvidas e, principalmente, a forma de gestão destas pessoas nestas instituições.

Para a sociedade, seria uma resposta positiva de “pós-venda”, de uma entrega correta do serviço ofertado aos alunos e seus familiares, atendendo ao que se está buscando realmente como auxílio e complemento na formação acadêmica, é de extrema relevância.

Profissionalmente destaca-se, também, o fator qualidade nestes serviços, a qualificação, a formação dos sujeitos envolvidos (professores, gestores), ou seja, o profissionalismo prestado no que é proposto como ensino.

Esta busca pela qualificação, formação e capacitação dos professores e gestores, concomitante com uma gestão adequada de pessoas, na minha percepção, é fundamental para o êxito no processo de entrega de um ensino de qualidade por parte das instituições de ensino técnico profissionalizantes, em destaque nas privadas, na qual a busca pelo resultado é constante.

A ideia de Gestão de Pessoas tem avançado ao longo do tempo, acompanhando as próprias mudanças do mercado e dos processos de gestão e inovação, servindo como ferramentas e instrumentos capazes de desenvolver e potencializar o que se tem de melhor em cada sujeito envolvido, nestas instituições de ensino, como diferencial no modelo de ensino e aprendizagem.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre gestão de pessoas como diferencial em escolas de ensino técnico profissionalizantes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Historicizar a Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.
2. Tecer, por meio da literatura, as correntes epistemológicas em gestão de pessoas e Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.
3. Elaborar dois artigos acadêmicos, tecendo a gestão de pessoas x educação profissional e tecnológica.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O TRABALHO

A moderna dinâmica das relações de trabalho e as exigências do próprio mercado têm impulsionado os administradores a pensar seriamente sobre treinamento e suporte necessário aos recursos humanos, na melhoria contínua de seu desempenho. Atualmente, a grande concorrência entre as corporações faz com que as organizações busquem profissionais qualificados e distintos. Portanto, é de suma importância que as mesmas possuam uma política de gestão de pessoas para ajustar o potencial humano e retê-lo, assim como manter um planejamento de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Todo colaborador possui conhecimentos, habilidades e atitudes e, com o treinamento, esses três itens são aperfeiçoados, uma vez que eles já estão em cada pessoa de modo particular. Marras (2000, p. 145) descreve que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes”. O capital humano cresce cada vez mais em relevância para as organizações, tornando-se um diferencial no contexto atual. Em função disso, vê-se a necessidade de capacitá-lo para suas funções. Gil (2007, p. 121) declara que “o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização”.

O mundo do trabalho modificou-se nas últimas décadas. Dessa forma, percebe-se que a administração de Gestão de Pessoas adquire função significativa para a empresa e, conseqüentemente, pode identificar estratégias de treinamento e valorização, assim como estruturar e colocar em prática cursos para capacitação dos colaboradores. As exigências atuais são por constante aperfeiçoamento técnico, teórico e prático, com intuito de potencializar as habilidades, atitudes e novos conhecimentos necessários para o crescimento pessoal e profissional.

Paralelamente, as ações educacionais corporativas têm feito uso das novas tecnologias, em particular, das inovações digitais. O treinamento e o desenvolvimento proporcionam um potencial de benefícios para as organizações, sendo que o conhecimento e a prática, durante o trabalho, podem funcionar como uma alavanca estratégica para aprimorar os resultados.

A aprovação para estudar no Mestrado Acadêmico em Educação Profissional e Tecnológica foi grande estímulo para mim e uma oportunidade de colocar como tema inicial de projeto de pesquisa “o desenvolvimento do Capital Intelectual nas Instituições de Ensino Técnico Profissionalizantes”.

Com o aprendizado e a troca de conhecimento durante o Mestrado, este tema foi se modificando e se aliando ao propósito de gestão na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Assim identificou-se a Gestão de Pessoas como diferencial competitivo nas Instituições de Ensino profissionalizante do Município de Santa Maria, RS.

A gestão na educação, diante de várias reestruturações, seja em âmbito econômico, tecnológico, social e educacional, nas instituições de ensino privado, faz com que o sistema capitalista que se consolide, como forma de se manter no mercado. As escolas por sua vez, são organizações educativas, com processos operacionais como qualquer empresa.

Torna-se, então, importante aos seus gestores, entenderem a melhor forma de conduzir estes processos na busca dos objetivos da instituição. Libâneo (2001) afirma que:

Para atingir seus objetivos sociopolíticos, precisam dispor de meios operacionais, isto é criar e desenvolver uma estrutura organizacional (setores, cargos, atribuições, normas), uma tecnologia, uma cultura organizacional, processos de gestão e de tomada de decisões, assim como a análise dos resultados que contribuem para o processo formativo e para o aperfeiçoamento da gestão (LIBÂNEO, 2001, [página](#)).

Destaca-se, também, que ao longo do tempo, a trajetória do ensino profissionalizante no Brasil remonta, em especial, ao início do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha transformou as escolas de aprendizes num único sistema, criando as 19 escolas de aprendizes artífices, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito, em diferentes estados da federação. Essas escolas essas ofertavam cursos noturnos, com até cinco oficinas de trabalhos manuais ou mecânicos, cuja principal função era aliar o ensino técnico à prática e a preparação para o mercado de trabalho.

Define-se, então, o ensino profissionalizante “como política pública, é parte de um projeto nacional de desenvolvimento econômico e tecnológico sustentado, que se articula a outras políticas de trabalho, emprego e geração de renda” (MANFREDI, 2002, p. 116).

Na busca por um modelo correto de gestão nas instituições de ensino técnico e profissionalizantes, reconhece-se que a educação ainda é um meio de crescimento pessoal e profissional, levando em conta as transformações de panoramas econômicos e a disputa constante de mercado na busca da qualidade do ensino.

Pensando nisso, é necessário que as instituições definam com objetividade suas formas de atuação e de gestão, suprimindo possíveis carências e atuando no que é prioritário para um ensino de qualidade.

Segundo Costa (1997, p. 16), “a geração de alternativas que permitam às instituições de educação profissional se auto avaliarem de uma forma estruturada e contextualizada, através de parâmetros e indicadores quantitativos e qualitativos, possibilitará a melhoria da qualidade da Educação Profissional.”. Neste sentido, por meio desta pesquisa, buscou-se obter informações junto a algumas instituições de ensino profissionalizante sobre a forma de gestão de cada uma delas. Com isso, será possível sugerir formas e ferramentas de gestão nestas instituições.

3.2 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

A área da gestão de pessoas tem sua origem no início do século 20, em um período em que as relações industriais eram muito fortes entre o empregado e empregador. De lá para cá, surgiram diversos desafios e responsabilidades. Desta forma, foi se estruturando e tornou-se uma área operacional e, com sua importância no processo de decisões da empresa, passou a ser vista como uma área estratégica. A área de gestão de pessoas ou, para alguns, recursos humanos, sempre foi vista com um setor que visava somente, então, o capital econômico da empresa, ou seja, através do setor de departamento de pessoal, que basicamente atuava com as rotinas de folha de pagamento e trabalhistas da empresa, sendo vista somente com a finalidade de intermediar a relação empregado/empregador no âmbito do trabalho.

O gestor de recursos humanos passou, com o tempo, a ser uma peça fundamental entre as divergentes relações empregado/empregador, fazendo com que os propósitos e desejos de ambos se tornassem os mesmos, com intuito de atingir o sucesso da organização, na busca de uma solidez e competitividade no mercado de trabalho.

O diferente olhar por parte do gestor de recursos humanos e a percepção da importância da área para o desenvolvimento estratégico da empresa fez com que a

área de gestão de pessoas estivesse distribuída em várias outras áreas, sejam elas administrativas, de consultoria, de controle interno e externo, ou até também nas relações sindicais. A área de gestão de pessoas tem sua atuação nas duas partes envolvidas, seja por parte do colaborador seja por parte do empresário.

O colaborador deslumbra a área de gestão de pessoas como um setor que visa auxiliá-lo na busca de seus interesses pessoais e profissionais e, ao mesmo tempo, visa incentivá-lo e motivá-lo para que a execução de suas tarefas seja realizada com extrema eficácia e eficiência. Por outro lado, o empresário vê a área de gestão de pessoas como um elo eficaz de relacionamento sadio e de qualidade com o seu colaborador, com a perspectiva de ser um setor com as atribuições necessárias para o alto desempenho organizacional.

No decorrer do século 19, o crescimento industrial, marcado por grandes mudanças produtivas, fez com que o empregado perdesse o controle sobre o processo e a produção; conseqüentemente, essas mudanças afetaram diretamente as relações de trabalho, surgindo a necessidade de ter um controle maior sobre os processos e as condutas dos trabalhadores. Naquela época, os empregadores buscavam, ao mesmo tempo, resultado rápidos, mas com custos menores, não se levando em conta as condições de trabalho para o trabalhador, mas sim a eficácia e a eficiência do trabalho junto às máquinas. O empregado, por sua vez, tinha somente como fator motivador o salário para que ele exercesse sua atividade. Com o tempo, os empregadores perceberam que tinham a necessidade de aumentar a pressão junto aos empregados para que, ao mesmo tempo, aumentasse a produtividade financeira da empresa. Mas esta pressão não deu muito certo, uma vez que ocasionou uma fadiga emocional e mental junto aos empregados, devido à forte padronização nas tarefas solicitadas.

A partir dos anos 1980, a prática de gestão de pessoas passou a ter um novo enfoque. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse as iniciativas das pessoas e a busca autônoma de resultados para as organizações. O enfoque controlador herdado dos modelos Fordista (fabricação em massa) e o Taylorista (divisão de trabalho-Homem como máquina) começou a perder espaço para uma gestão voltada para o desenvolvimento mútuo das pessoas. Neste período, no Brasil, ocorria também a transição do governo militar para o regime democrático, permitindo, por meio do início da democracia brasileira, um importante processo de reformas econômicas. No esteio

destas reformas, as empresas tiveram que se adaptar a um novo contexto econômico e, por sua vez, foram obrigadas a enfrentar o desafio de desenvolver um processo de gestão baseado no alinhamento dos objetivos empresariais ao processo de globalização econômica.

Figura 1 – Modelo Taylorista



Fonte: ModeloTaylorista.

Figura 2 – Modelo Fordista



Fonte: Modelo Fordista.

Figura 3 – Modelo Fordista



Fonte: <https://revistaforum.com.br/noticias/pensar-uma-politica-que-supere-o-fordismo/>

Com o passar dos anos, o avanço da tecnologia e a constante competitividade no mercado de trabalho fez com que as empresas modificassem sua forma de gestão de pessoas, atentando ao maior planejamento na condução da equipe de trabalho com foco nos resultados.

No início da década de 90, algumas empresas, talvez com um certo “modismo” inicial da época, direcionaram sua atenção à gestão de talentos, capital humano e/ou capital intelectual. Estas são denominações pomposas para descrever as pessoas nas organizações. A perspectiva inicial era basicamente implementar políticas de gestão ditas como modernas e diferenciadas para época, priorizando a melhoria contínua nos processos e na qualidade dos serviços prestados. Uma gestão voltada para as pessoas e uma visão estratégica da área fez com que os gestores percebessem a necessidade e a importância da qualificação e da formação constante por parte dos

empregados, ou seja, de propiciar treinamentos voltados para qualificação pessoal e profissional dos envolvidos diretamente nos processos internos e externos da empresa em um ambiente competitivo.

Este ambiente altamente globalizado, competitivo, de novas tecnologias e de inovações, é de extrema importância no enfoque nas pessoas, principalmente na valorização de seus conhecimentos. A gestão de pessoas possui uma função fundamental neste aspecto e, com isso, precisa assumir tal responsabilidade.

As organizações passaram a perceber e a observar o valor do seu Capital Intelectual, criando condições de aprimoramento e desenvolvimento do mesmo. O fator relevante para as empresas consistiu em descobrir o que seus colaboradores precisam saber e não somente o que os concorrentes sabem.

Este apoio ao processo de sustentabilidade do capital intelectual é um dos papéis do profissional de Recursos Humanos (RH), tornando-se agente de mudança e de aprendizado junto às pessoas.

Este alinhamento entre a relação da empresa com as políticas de gestão de pessoas, com o decorrer do tempo, propiciou aos empregados uma visão mais macroambiente das atividades que eles exerciam, fazendo com que percebessem a possibilidade de aprendizado em outras áreas que não somente aquelas em que atuavam.

Os colaboradores das organizações, até então, eram vistos como meros coadjuvantes no processo interno da empresa e passaram a serem vistos como protagonistas no processo, fundamentais para o resultado e, com isso, resultando entre eles um sentimento de pertencimento no processo e nas conquistas da empresa.

Vale ressaltar a importância deste fato de acordo com Lacombe (2005, p. 131):

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco era apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso aos recursos financeiros e em economia de escala.

A importância disso se dá através do comentário do mesmo autor, o qual salienta que:

... É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações com seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida,

que têm outros vínculos além daqueles que os mantêm com suas organizações.

Aos poucos, pode-se dizer que aquela mentalidade de que os empregados eram vistos somente como mão de obra braçal em torno de máquinas e processos foi se modificando, existindo uma nova visão da relação empregado x empregador.

Esta visão mais “moderna” por parte dos empregadores para os empregados ocorre também pelo fato de que os funcionários, com o decorrer dos anos, foram se amparando por leis de relações trabalhistas, as quais os garantem direitos de uma certa estabilidade na empresa. Neste sentido, esta evolução gradual na gestão de pessoas fez também com que a percepção dos gestores para com seus colaboradores se modificasse com o tempo, conforme dito anteriormente, ou seja, os olhares voltaram-se para os objetivos únicos, sonhos e perspectivas de cada colaborador na empresa, seus anseios, sonhos, angústias e fatos que, de alguma forma, afetam direta e/ou indiretamente nos resultados da empresa.

Com isso, foram geradas novas expectativas por parte do empregador em relação ao seu empregado, foram sendo adquiridas novas metas, novos objetivos, aliados aos objetivos comuns de cada colaborador. O senso de engajamento nos processos da empresa, mediante a relação entre empregado versus empregador, foi se consolidando com decorrer do tempo.

Estas modificações na visão da gestão de pessoas fizeram com que o perfil dos empregados também mudasse, ocasionando a necessidade da busca constante de qualificação profissional e pessoal por parte de cada um deles, para se manterem atualizados com as exigências de um mercado de trabalho em constante competitividade. Esta reestruturação nos processos da gestão de pessoas transformou, com o tempo, também, a cultura organizacional das empresas, saindo de uma cultura voltada para resultados via um processo mais mecânico, com arranjos rígidos na estrutura de trabalho, para um processo voltado para o bem-estar das pessoas, com foco na qualidade de vida dos empregados.

O foco passou a ser a busca por ações e/ou ferramentas de gestão que visem a motivação dos funcionários para o trabalho, com ações que visam valorizar as competências individuais de cada colaborador, para um propósito em comum na organização. A ênfase nos valores e propósitos pessoais e profissionais de cada empregado, aliados à cultura da empresa, passaram a serem vistos como um diferencial competitivo pelo gestor de pessoas.

Ao enfatizar aspectos individuais de cada empregado, possibilitou também às empresas implementarem, com o tempo, metas e desafios para as equipes de trabalho; mas, além disso, metas e desafios individuais, fazendo com que a motivação seja constante para atingir o propósito estabelecido.

Diversas ações passam a serem implementadas, tais como treinamentos específicos para cada atividade/setor em que atuam, avaliações de desempenho e processos de recrutamento e seleção que passaram a ser cada vez mais fundamentais para a assertividade na hora da contratação. Benefícios individuais e para familiares também passaram a ser oferecidos, e fatores como conhecimentos e habilidades técnicas são fomentadas para um maior desempenho.

O gestor, quanto selecionador e recrutador, passou não somente a dar atenção aos conhecimentos técnicos e específicos do candidato a empregado e no que a vaga em aberto que a empresa necessita, mas, principalmente, aos aspectos comportamentais que o futuro colaborador teria para oferecer. O que o funcionário tem a oferecer individualmente ainda é importante; contudo, a sua conduta em grupo tornou-se mais relevante. O trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, o senso de urgência, senso de liderança, senso de habilidades e atitudes perante os desafios impostos no dia a dia da empresa, são fundamentais para a sobrevivência no cargo que eles vierem a exercer.

É exatamente através deste novo olhar por parte do gestor que a área de gestão de pessoas se tornou cada vez mais um setor estratégico dentro das organizações, caracterizando imprescindivelmente o papel diferenciado por parte das empresas, na qual decisões internas e até externas, passaram a serem tomadas em equipe, por profissionais qualificados, através de argumentos fundamentados em dados estatísticos e visão da concorrência.

Não bastasse todas estas “exigências” que o mercado de trabalho solicita para um bom desempenho e resultado por parte das empresas e seus empregados, surge o que podemos chamar de revolução tecnológica, ou seja, novas ferramentas de trabalho com novas tecnologias, sejam elas das máquinas ou de meios de comunicação interna e externa da empresa. Fundamentalmente, a área de gestão de pessoas passa a ter uma responsabilidade quase que constante de propiciar a seus colaboradores uma qualificação contínua e diferenciada referente a essas novas tecnologias, como fator primordial de relacionamento com seus clientes internos e externos. Essas mudanças de comportamento por parte da área de gestão de

peçoais perpassam também no ambiente de trabalho, dando condições de infraestruturas adequadas para uma melhor execução das atividades exercidas pelos empregados, em prol da qualidade de vida e equilíbrio pessoal e profissional dos envolvidos.

A área de gestão de pessoas tem como responsabilidade também de defender, fomentar e engajar constantemente seus empregados para a ideia de negócio em que cada empresa atua, fazendo com que os mesmos sejam ouvidos, suas sugestões sejam colocadas em prática e, assim, assegurar resultados positivos para a empresa.

Com o decorrer do tempo, a gestão de pessoas tornou-se estrategicamente importante para responder às demandas, não só empresariais, mas também sociais e, para tanto, a gestão de pessoas passou a ser realizada por meio de estruturas descentralizadas, com a adoção intensiva de novos modelos e práticas, desenvolvida a partir de uma nova retórica: a presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência.

A importância dada à gestão de pessoas nas organizações pode ser traduzida em um desafio para a escola. Ao entender a escola como uma organização, já que segundo Srour (1998), uma organização pode ser definida como sendo a maneira como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Pode ser ainda definida como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que “são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998, p. 108). Os modelos pelos quais as escolas administram seu pessoal, ainda prendem-se, muitas vezes, ao primeiro período apontado neste trabalho que, por sua vez, se apresenta de maneira rígida e incompatível com os desafios da hodiernidade. A escola, como organização, é estudada há alguns anos no Brasil, porém, segundo Libâneo (2001), ainda há uma grande parte de estudiosos que emprega a expressão administração escolar.

Para que ocorra um processo de mudança, de acordo com Glatter apud Nóvoa (1992), é necessário que, em princípio, sejam introduzidas novas ideias e novas práticas. Após isso, deve se propor ações para implementação da operacionalização das ideias e das práticas e, por fim, transformá-las em rotina e serem avaliadas sistematicamente para analisar os resultados e as ações que irão proporcionar as mudanças, devem ser que elaboradas em conjunto com toda a equipe escolar e fazer parte no plano quadrienal de gestão escolar.

Antes da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9.394/96, o diretor tinha como atribuição “cumprir e fazer cumprir as normatizações produzidas e determinadas verticalmente. Uma função puramente administrativa decorrente do projeto político e ideológico do governo” (LOPES, 2002 apud BERTONCINI, 2014, p. 24). Entretanto, atualmente, o diretor não pode se preocupar apenas com o cumprimento das normas. Ao contrário, suas atribuições vão além disso, pois há a necessidade que sua gestão seja voltada para a participação, para o coletivo e, portanto, tem que estar aberto a novas perspectivas, inclusive porque, quando a construção do projeto pedagógico é realizada coletivamente, cria-se espaço para o novo.

O desafio posto por tudo o que é novo não é fácil de ser enfrentando. Ele implica no entendimento do contexto no qual este novo opera e, no caso da escola, em nossa percepção e atuação no cotidiano escolar.

3.3 A GESTÃO DE PESSOAS E SUA ATUAÇÃO

A moderna dinâmica de modelos e das relações de trabalho e as exigências do próprio mercado têm impulsionado os administradores a pensar seriamente sobre o aspecto da gestão de pessoas e o suporte necessário aos recursos humanos na melhoria contínua de seu desempenho. Atualmente, a grande concorrência entre as organizações faz com que as mesmas busquem profissionais qualificados e dinâmicos.

Portanto, é de suma importância que as mesmas possuam uma política de gestão de pessoas centrada em ajustar o potencial humano e retê-lo, com ferramentas e alternativas de planejamento e desenvolvimento de seus envolvidos.

Uma nova era vem se estabelecendo rapidamente para aqueles que praticam a Gestão de Pessoas nas organizações e, atualmente, para uma empresa manter-se competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa que trará resultados mais completos para a organização. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a

área de Recursos Humanos (RH) (CHIAVENATO, 2004), ou seja, a forma de gerir pessoas.

Frente a essas transformações sociais, as empresas começaram a ter diferentes visões do mundo, do trabalho, do relacionamento interpessoal e da tecnologia.

A ideia de Gestão de Pessoas tem avançado ao longo do tempo, acompanhando as próprias mudanças do mercado e dos processos de gestão, “enfeixando o conjunto de mudanças que está ocorrendo no universo de Recursos Humanos, vem ganhando legitimidade o conceito de modelo de gestão de pessoas” (DUTRA, 2009, p. 11 e 12).

A forma adequada da gestão de pessoas compreende também diversos aspectos, a qual possibilita auxiliar de uma forma eficaz no ambiente educacional. Envolve melhorias nos processos de gestão, administração de conflitos, aspectos comportamentais e na cultura organizacional da Instituição de Ensino, bem como aos agentes envolvidos:

A gestão de pessoas envolve diversas especialidades e possibilidades para o fazer educacional. Ela se traduz, também, em importantes desafios oriundos da tentativa de melhoria das relações entre os agentes nela envolvidos. Isto implica em dizer que a gestão de pessoas se volta à resolução de conflitos, no fortalecimento da equipe para com os resultados esperados e numa permanente construção de cultura que seja capaz de melhorar a maneira pela qual uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002 apud BERTONCINI, 2014, p. 25).

A gestão de pessoas constitui um campo prático não só da Administração de Empresas, mas, também, uma área que vem evoluindo, nos últimos 60 anos, que pode ser analisada a partir de dois períodos: de 1950 a 1980, e de 1980 a 2010. No primeiro período, no Brasil, o governo promoveu a criação de indústrias de base e iniciou a implantação de grandes obras de infraestrutura. Em decorrência disso, o modelo norte-americano de desenvolvimento, no qual a produção e o consumo em massa seriam o responsável pelo crescimento da classe média, marcou importantes mudanças na gestão de pessoas, já que, neste período, ocorreu a colonização industrial, caracterizada pela urbanização, industrialização e novas práticas de gestão de pessoas.

Neste período, a importação e a implementação de modelos e práticas de gestão de pessoas auxiliaram na melhoria das ações administrativas e na modernização das relações.

A gestão de Pessoas se relaciona com seus interesses e aspirações de carreira, em que, ao atuar na gestão, precisa-se conhecer o comportamento humano e os sistemas e práticas disponíveis para construir uma força de trabalho qualificada e motivada.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas. Embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são pessoas, querem ser felizes e ter qualidade de vida, possuem outros vínculos e seus objetivos não coincidem integralmente com os da organização (LACOMBE, 2005).

Os gestores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. A maioria dos gestores sabe que as pessoas são o recurso menos bem utilizado e que pequena parte de seu potencial é aplicado no trabalho. Um quadro de pessoas bem selecionadas, treinadas e integradas e que trabalham como equipe possui um valor inestimável e seu potencial validado.

Araújo (2006, p. 92) sugere treinamento como “uma educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-se adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

As pessoas significam o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Constituem-se a competência básica da organização. As organizações estão investindo nas pessoas para utilizá-las plenamente em suas atividades de produção e serviços. As organizações dependem das pessoas para alcançar sucesso (produtividade, lucratividade, competitividade, qualidade, novos clientes e imagem). As pessoas dependem das organizações para atingir os objetivos pessoais (melhores salários, satisfação, qualidade de vida e crescimento).

Nesse contexto, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações.

- As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

- Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

Quadro 1 - Objetivos organizacionais e individuais das pessoas

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato (2010, p. 6).

Os recursos humanos constituem uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças. Serão discutidas, no entanto, as características da Gestão de Pessoas no ambiente competitivo e dinâmico da era da informação. A ARH é substituída por gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competências, gestão de capital humano, administração de capital intelectual, Gestão de Pessoas ou com Pessoas. RH têm os significados: função ou departamento unidade operacional que funciona como *staff*, prestando serviço a todas as funções; conjunto de práticas de RH (o modo como a organização opera suas atividades na área); profissão (os que exercem papéis relacionados ao RH) (CHIAVENATO, 2010).

O cenário da gestão de pessoas nas organizações ascendeu de atividades operacionais e legislativas para ações corporativas estratégicas. As mudanças derivam da nova economia: da era digital e dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável (FRANÇA, 2010).

3.3.1 Conceitos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas, analisada pelos enfoques comportamental e administrativo, relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais tais como:

- novas tecnologias;
- reduções ou novas posições na empresa;
- construção, incluindo recrutamento e seleção de pessoas;
- treinamento e desenvolvimento;
- remuneração e benefícios;
- banco de talentos;
- segurança, saúde e qualidade de vida;
- comunicação com empregados;
- engenharia de produção e ergonomia;
- sistemas de gestão e qualidade;
- inovação tecnológica;
- desenvolvimento sustentável ou marketing social; e,
- competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Uma gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e das questões fundamentais: como as relações de trabalho, o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer do seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas e aspectos da vida social.

Esses conceitos e processos comportamentais (dedicação, vínculos na empresa, significado do trabalho e competência) devem estar presentes nos modelos, processos e práticas nas empresas. Esta é a razão de se conhecer os aspectos comportamentais integrados aos administrativos (FRANÇA, 2010).

A gestão de pessoas depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do

contexto ambiental, do negócio da empresa, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis.

3.3.2 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas

- As pessoas como seres humanos: personalidades diferentes entre si, história pessoal, conhecimentos, habilidades e competências;

- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: dotadas de inteligência, talentos e aprendizagem; não passivos e estáticos;

- As pessoas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la ao sucesso, esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento. Investem esperando retorno.

Uma série de atividades de Recursos Humanos, geralmente, é realizada por especialistas do Departamento de RH. A organização pode ter ou não um departamento de RH. Todo gerente está envolvido em decisões de recursos humanos em sua unidade.

Quadro 2 - Parceiros da organização

Parceiros	Contribuição	Expectativa
Acionista e Investidores	Capital de risco, Investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimento, competências	Salário, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 7).

Pode-se, também, observar as pessoas como **recursos** ou como **parceiros** da organização:

Quadro 1 - As pessoas na organização

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
- Empregados isolados nos cargos	- Colaboradores agrupados em equipes
- Horário rigidamente estabelecido	- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com normas e regras	- Preocupação com resultados
- Subordinação ao chefe	- Atendimento e satisfação do cliente
- Fidelidade à organização	- Vinculação à missão e à visão
- Dependência da chefia	- Interdependência com colegas e equipes
- Alienação à organização	- Participação e comprometimento
- Ênfase na especialização	- Ênfase na ética e na responsabilidade
- Executoras de tarefas	- Fornecedoras de atividade
- Ênfase nas destrezas manuais	- Ênfase no conhecimento
- Mão de obra	- Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato, (2010, p. 9).

As organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, Cada um na expectativa de obter retorno pela sua contribuição, seja pessoal ou profissional.

A atividade do Recursos Humanos (RH) é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

O RH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Por Administração de Recursos Humanos (ARH), entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH: BOUDREAU, 2008).

ARH refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Gestão de Pessoas é um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerencias e estratégicas dentro de um ambiente organizacional (FRANÇA, 2010, p. 5). Forças: potencial, criatividade, inovação, força de trabalho, interação e compromisso.

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialista e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos: cultura e estrutura organizacional, características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia, dos processos internos e do estilo de gestão, etc. (CHIAVENATO, 2010).

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2010).

4 O ENSINO PROFISSIONALIZANTE NO BRASIL

4.1 A HISTORICIDADE DA EPT NO BRASIL

A Educação profissional no Brasil tem a sua origem dentro de uma perspectiva assistencialista, com o objetivo de amparar os órfãos e os demais, aqueles que não tinham condições sociais satisfatórias para que continuassem a praticar ações que estavam contra a ordem dos bons costumes na época.

Até o século XIX, não existiam normas ou propostas específicas curriculares a serem seguidas no campo da educação profissional, existindo apenas atividades ligadas ao processo do trabalho. O início da educação no país era ligado à chegada dos Jesuítas no Brasil, momento em que se instala a educação para os indígenas em um primeiro momento e uma educação para negros posteriormente, além de uma educação para uma elite colonial, ou seja, para os filhos dos colonos. A educação para indígenas tinha o intuito de substituir a cultura indígena pela europeia cristã. Já para os filhos dos colonos a proposta de formação era de que eles prosseguissem os seus estudos na Europa, posteriormente.

Era o que se chamava de dualismo escolar, pois a educação era voltada para a elite dar continuidade nos estudos e para que a classe trabalhadora se colocasse no mercado de trabalho, prevalecendo então a educação propedêutica, voltada para a formação da elites como dirigentes na época. Assim, aquelas famílias que tinham bastante dinheiro enviavam seus filhos à Europa para ter uma formação diferenciada em relação aos filhos dos empregados.

Em meados de 1809, surgiu o Colégio de fábricas, considerado o primeiro movimento que deu origem à educação profissional ao longo do século XIX, através do qual a família real começa a criar vários instrumentos de cunho cultural, como a biblioteca nacional. Os primeiros cursos isolados surgem neste período também. É importante lembrar que, anteriormente, as iniciativas eram voltadas para a agricultura e comércio internacional, pois o país era dominado pelos grandes fazendeiros que visavam a produção voltada para agricultura. Por isso, este período foi considerado um marco por se começar a pensar na formação dos trabalhadores.

Neste período, também surgiram várias instituições privadas de ensino, as quais tinha como propósito atender crianças pobres, órfãs ou abandonadas. Suas

atividades de ensino envolviam as primeiras letras e a iniciação aos primeiros ofícios, como a tipografia, carpintaria, sapataria, entre outros.

O país, neste momento, começa a se preocupar em como irão formar estes trabalhadores e onde encontrar esta mão de obra, voltando, principalmente, para as crianças pobres e órfãs, muito diferente dos filhos da elite, que não iriam se formar trabalhadores operários. A formação intelectual era voltada para os filhos da elite e a formação manual do trabalho para os pobres. O marco significativo deste período era que a formação destes trabalhadores era de responsabilidade da iniciativa privada.

No século XX, tem-se a preocupação com a preparação dos operários para o mercado de trabalho. A educação era utilizada basicamente para “moldar” os trabalhadores para seguirem normas, não possibilitando que eles se revoltassem contra a ordem. Concomitante a isso, no ano de 1906, com a posse do então presidente Afonso Pena, a produção capitalista e o processo de industrialização crescia gradativamente, intitulada na época como uma revolução burguesa.

Já no ano de 1909, o país começa a controlar a educação profissional, com o surgimento e criação de 19 escolas de artes e ofícios em várias unidades no país, com intuito de criar mão de obra barata, de caráter artesanal, cujo público-alvo eram as crianças órfãs, possibilitando a estas uma profissão, substituindo a escravidão, não havendo interferência do governo.

Nas décadas de 1930 a 1940, ocorre uma educação dualista legalizada. Em 1931, instituiu-se a reforma Francisco Campos, com a educação profissional e tecnológica, a qual ficou de fora dos interesses governamentais. A elite não tinha interesse em que o proletariado tivesse uma educação formal, sendo eles formados com intuito de continuarem a trabalhar para a mesma.

O ensino profissionalizante não era articulado para a entrada no ensino superior, não era uma educação formal propedêutica que possibilitava a entrada na faculdade. A preparação visava a entrada no mercado de trabalho, no caso dos filhos de pobres. Para ingressar na faculdade, o filho de pobre não poderia escolher o ensino profissionalizante como uma alternativa de formação, segmentando assim as classes sociais.

Somente em 1934 a educação profissional passa a ser ordenada por leis orgânicas, e em 1937, o ramo industrial passou a ser melhor organizado. As indústrias, sindicatos e as escolas de aprendizes eram destinadas somente a filhos de operários e seus associados. Com a expansão da indústria, ocorreu um movimento claro de

transformar o Brasil em país capitalista durante o governo de Getúlio Vargas, considerado na época como um movimento moderno e conservador para a história. Sabia-se muito bem que não passava de um movimento que visava favorecer somente o capital nacional, restringindo assim, o ingresso de capital estrangeiro no Brasil.

Em 1942, surgem leis mais direcionadas para educação profissional e a criação de cursos médios, que tinham como propósito a preparação dos estudantes para o ingresso no ensino superior, havendo a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, a criação da Fábrica Nacional de Motores (ainda no período Getúlio Vargas) e a criação da primeira Lei de Diretrizes nacional. No mesmo ano, foi criada a Lei Orgânica do Ensino Secundário, na qual predominava o modelo acadêmico propedêutico, voltado para o ensino superior que fortaleceu a iniciativa privada, significando um grande marco para a educação profissional no Brasil.

Concomitantemente, existia a educação profissionalizante, com cursos técnicos e cursos normais, que não habilitavam estes estudantes para o ingresso ao ensino superior, barrando os mesmos de continuar seus estudos nesta modalidade.

Entre os anos de 1942 a 1946, durante o governo de Getúlio Vargas, foi criado o Sistema S, que compreendia um modelo de controle privado da educação no país, composto por SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), através do controle das indústrias, o qual visava atender a fragmentação do trabalho, através do qual o estudante se especializava em uma atividade específica para atender as demandas da industrialização, que era uma atividade privada.

No período de 1956 a 1961, o país foi governado pelo então Presidente Juscelino Kubitschek, governo totalmente destinado para o sistema capitalista e uma economia independente. Durante o governo de João Goulart, de 1961 a 1964, através da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, Lei 4.024/61), houve a intenção de igualar a educação profissional com a educação propedêutica, possibilitando o seguimento nos estudos por parte dos estudantes, findando, com isso, as questões de normas que existiam com esse dualismo e determinando, assim, que os dois tipos de ensino proporcionassem aos estudantes o ingresso no ensino superior. Nesse período, também ocorreram algumas ações voltadas para a preparação dos recursos humanos, ou seja, as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento do sistema educacional do país na época fizeram com que ocorresse um aumento considerável de uma mão de obra qualificada no país.

Em 1964, durante o período da ditadura militar, ocorreu uma mudança na educação novamente, na qual o foco do governo era criar mão de obra qualificada de nível técnico para o mercado de trabalho, com a intenção do crescimento econômico do país, favorecendo a inserção dos alunos destas escolas no mercado de trabalho. Ocorre também o surgimento de escolas privadas.

No ano de 1971, foi implementada a Lei 5.692/71, a qual tornou como compulsória a profissionalização no ensino de segundo grau, transformando, assim, as escolas técnicas federais em escolas ou centros federais de educação tecnológica conhecidos como CEFET"s. Parecia que ocorreria o crescimento da Educação no país. Contudo, o desenvolvimento econômico do país não estava bem, afetando, desta forma, o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, fazendo com que o crescimento ficasse dependente do capital estrangeiro.

Durante os anos 80, o assunto era a aprovação da nova Constituição Federal e a nova Lei de Diretrizes e Bases no país, sendo que em 1982 extinguiu-se a profissionalização obrigatória no 2º grau através da lei de 7.044/82. E no ano de 86 durante o governo do então Presidente José Sarney, ocorreu a implementação de unidades de ensino descentralizadas, caracterizadas pelo PROTEC (Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico). Em 1988, através de um projeto do governo, viu-se a esperança da educação profissional se transformar em uma escola unitária e politécnica, com a transformação das escolas técnicas federais em centros federais de educação tecnológica (CEFET"s), com a intenção de se fazer uma reforma e o fortalecimento da educação profissional no país.

Na década de 90, durante o governo de Fernando Collor de Mello, com a necessidade de uma construção e um processo de reorientação do setor financeiro, viu-se a necessidade de reorganizar as políticas da indústria e da tecnologia por parte dos ensinos técnicos e superiores da época. Neste período, também foi lançado o Plano Brasil Novo, com a finalidade máxima de controlar a inflação no país. Mas foi durante o governo Itamar Franco, entre 1992 a 1995, que ocorreu a aprovação da Lei 8.948/94, que veio mudar a educação no país, com transformação das escolas técnicas federais em centros federais de educação tecnológica. Também nesse período ocorreu a elaboração do plano real, que visava estabilizar a economia do país a ponto de reduzir a inflação ao um grau zero.

Passado o governo de Itamar Franco, o então presidente eleito Fernando Henrique Cardoso implantou mais uma reforma na educação profissional e do ensino

médio no país, através da criação do Plano Nacional de Formação Profissional (PLANFLOR), que tinha basicamente o intuito de qualificar o ensino e mudar o conceito de escola, para que, através da formação dos trabalhadores, esses fossem capazes de se adaptar às novas tecnologias da época. Mesmo assim, o ensino técnico não tinha uma atenção especial, pois era considerado custoso e beneficiava pouca gente, não havendo a necessidade da ampliação de escolas técnicas federais por parte do governo. O direcionamento e investimento do dinheiro público na educação era somente para ensino fundamental em crianças em idade escolar.

O governo de Fernando Henrique Cardoso visava separar a educação profissional da educação regular, fazendo com que o ensino técnico ficasse independente no ensino médio, tornando a educação profissional complementar à educação básica e uma alternativa à educação superior.

Somente no ano de 1996, através da nova LDB (Lei 9.394/96,) a educação profissional passou a ser um processo de educação específica, não vinculada a etapas de escolaridade e, sim, voltada para o desenvolvimento e qualificação dos alunos que, por sua vez, tinha como objetivo o crescimento profissional no mercado de trabalho, fazendo com que o ensino secundário deixasse de ser obrigatório e a educação profissionalizante passasse a ser uma educação a parte, não precisando direcionar os estudos para uma área de formação específica.

A trajetória do ensino profissionalizante no Brasil remonta, em especial, ao início do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha transformou as escolas de aprendizes num único sistema, criando as 19 escolas de Aprendizes artífices, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito, em diferentes estados da federação. Essas escolas ofertavam cursos noturnos, com até cinco oficinas de trabalhos manuais ou mecânica (MANFREDI, 2002), cuja principal função era aliar o ensino técnico à prática.

O Rio Grande do Sul, na época, por questões políticas, não foi contemplado com uma dessas unidades. Posteriormente, em meados de 1937, as Escolas de Aprendizes Artífices foram transformadas em Liceus de Artes e Ofícios. É importante mencionar que a Constituição Brasileira de 1937 foi a primeira a dispor sobre o ensino técnico, profissional e industrial do país. Em seu artigo 129, descreve o dever do Estado em relação às classes menos favorecidas, com o fornecimento do ensino pré-vocacional e profissional, e sobre a forma como deveria ser cumprido, dispondo

também sobre os deveres das indústrias e dos sindicatos no que tange à relação a essa temática.

O ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado. Cumprir-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. É dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados. A lei regulará o cumprimento desse dever e os poderes que caberão ao Estado sobre as escolas, bem como os auxílios, facilidades e subsídios a lhes serem concedidos pelo poder público (SANTOS, 2017, p. 8).

Em fevereiro de 1942, por meio de decreto, os Liceus de Artes e Ofícios transformaram-se em Escolas Industriais e Técnicas, passando a ter por característica a equivalência do ensino profissionalizante ao nível secundário. Os alunos formados nesses cursos técnicos poderiam ingressar no Ensino Superior, desde que em área equivalente à da sua formação.

No período de 1956 a 1961, o país passou por uma mudança econômica acentuada, exemplificada pelo Plano de Metas do governo de Juscelino Kubistchek (JK), embalados pelo tema “50 anos em 5”, com pontos positivos, como o destino para a educação de um percentual do montante investido para acelerar o crescimento do país. O plano de metas incluía investimentos na infraestrutura com foco no transporte e na produção de energia. Nesse ínterim, em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas sofreram nova transformação, tornando-se autarquias, as quais foram denominadas de Escolas Técnicas Federais, obtendo, com isso, autonomia didática e de gestão.

Com o desenvolvimento econômico e a modernização da estrutura produtiva, surge, no ano de 1971, o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (PNDE), que apresenta como suas prioridades a manutenção do alto nível do Produto Interno Bruto (PIB), o combate à inflação, o equilíbrio da balança comercial e uma melhor distribuição de renda. O I PNDE contém programas específicos e, entre eles, pode-se citar a implantação de Corredores de Transporte, o Programa Petroquímico e o Programa de Comunicações, o que encaminha para a implantação de cursos técnicos em áreas afins (IF, 2010, apud SANTOS, 2017, p. 9).

Todo esse cenário explica a mudança provocada pela LDB, promulgada em 1971, que tornou compulsório o ensino profissionalizante no país, expressando o caráter de urgência na formação de profissionais habilitados.

A mudança das Escolas Técnicas Federais para Centros Federais de Educação Tecnológica sucedeu-se em dois momentos: o primeiro foi em 1978, quando as escolas do Paraná, Minas e Rio de Janeiro tornaram-se Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), habilitadas a formar engenheiros de operação e tecnólogos. O segundo momento ocorreu somente em 1994, quando as demais, preenchendo os critérios exigidos pelo Ministério da Educação, como estrutura física, laboratórios, recursos humanos, infraestrutura administrativa e financeira, e por meio de decreto específico, paulatinamente tornaram-se CEFETs.

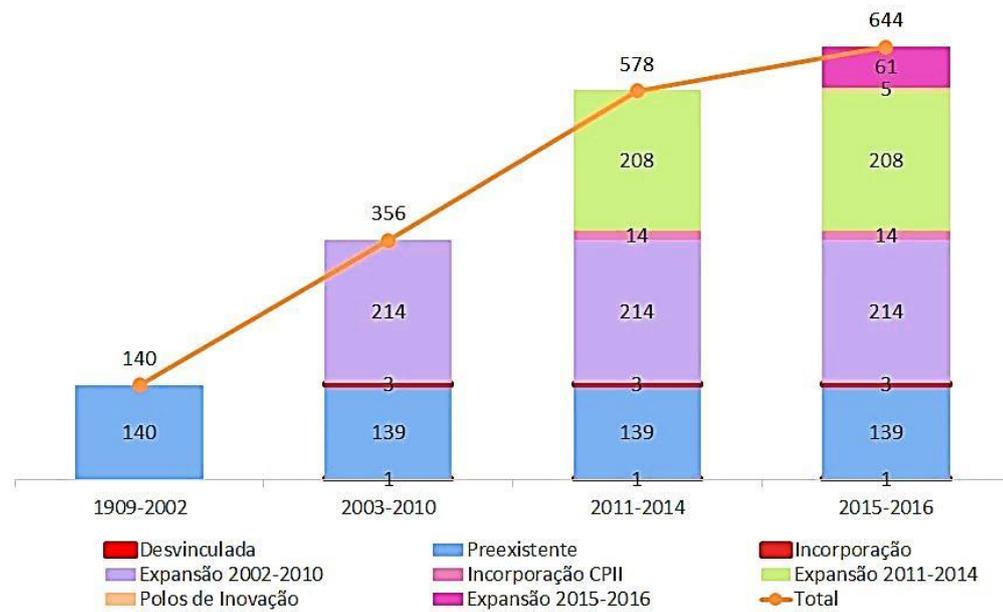
A LDB 9.394/96 retrata a Educação Profissional em um capítulo à parte, promovendo diversos pareceres, decretos e resoluções (SANTOS, 2017), com vistas a promover sua regulamentação.

Em 2005, com a finalidade de ampliação, dá-se início à primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal, que culmina com transformação, em 2008, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), de trinta e um CEFETs, setenta e cinco (75) unidades descentralizadas de ensino (UNEDs), trinta e nove (39) escolas agrotécnicas, sete (7) escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a unidades em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Segundo dados do Ministério da Educação¹, atualmente a Rede Federal conta com 644 *campi* em funcionamento, sendo 38 Institutos Federais, que ofertam cursos de qualificação, Ensino Médio Integrado, Cursos Superiores de Tecnologia e licenciaturas, além de instituições que não se incorporaram a eles, mas que também oferecem Educação Profissional, que incluem dois CEFETs, 25 escolas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica.

¹ Dados retirados do site do MEC, disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acesso em: 20 mar. 2021.

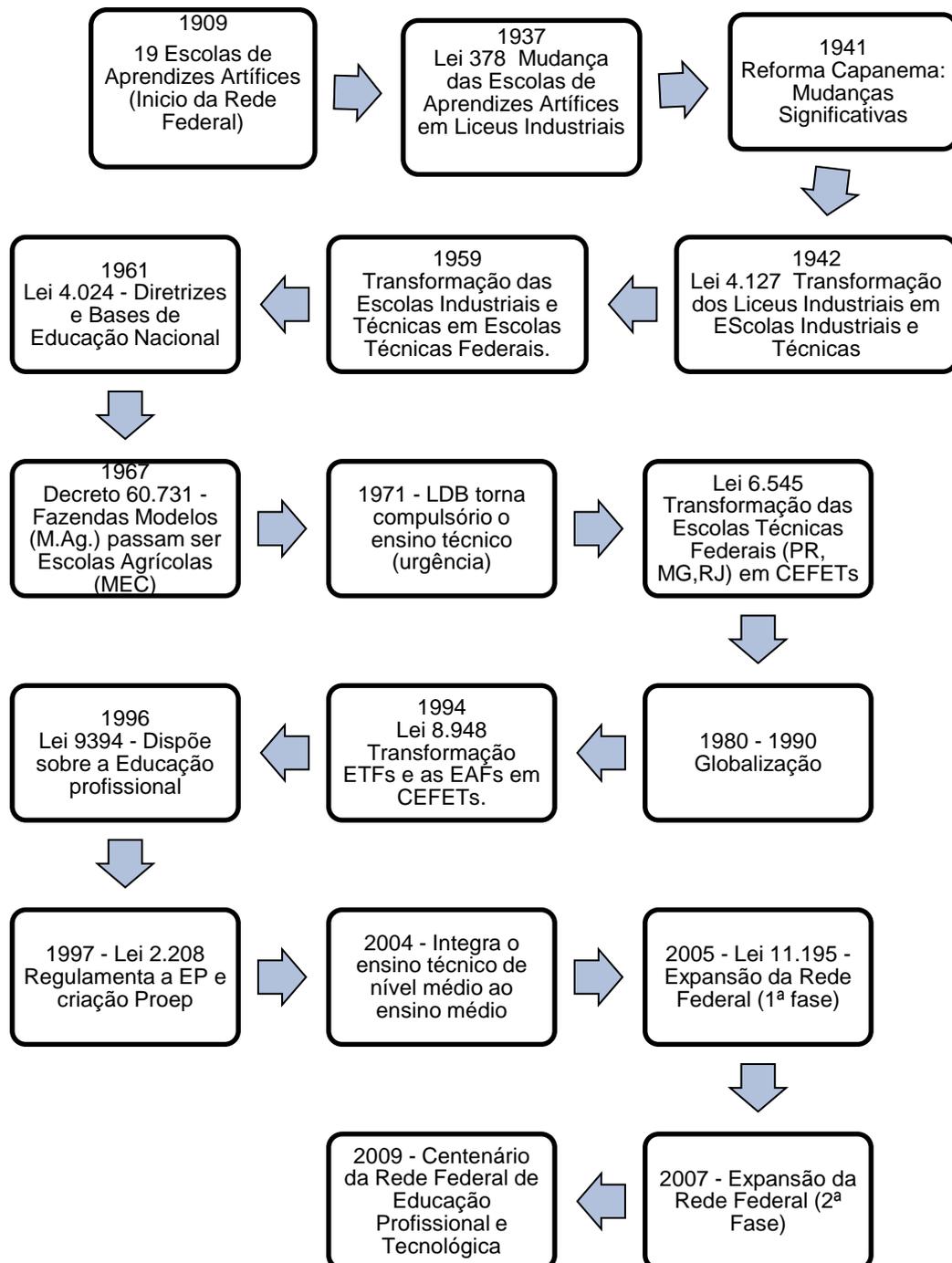
Figura 4 – Expansão da Rede Federal



Fonte: Santos (2017, p. 11).

Os principais movimentos do ensino profissionalizante, ao longo do século, estão demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 4 - Linha do tempo do ensino profissionalizante



Fonte: Adaptado do portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenário/linha.pdf.

Entende-se política pública como “o campo do conhecimento que busca colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação e quando necessário, propor mudanças no curso dessas ações” (SOUZA, 2006, p. 26). Essas políticas são expressas por meio

de ações e programas e tendem a produzir alterações ou não no cotidiano da população.

Já políticas educacionais são:

um conjunto de decisões tomadas antecipadamente para indicar as expectativas e orientações da sociedade em relação à escola, com vistas a assegurar a adequação entre as necessidades sociais de educação e os serviços prestados pelos sistemas educacionais, estão interligadas ao sistema de governo, sendo constantemente discutidas e avaliadas (AKKARI, 2011, p. 12).

Em consonância com essa definição, Teodoro (2003, p. 30) destaca que “as políticas educacionais são entendidas como construção”. Neste sentido, o autor afirma que:

As políticas de educação, sobretudo nas sociedades contemporâneas, são construídas em meios marcados pela heterogeneidade e pela complexidade, sujeitas a procuras sociais nem sempre compatíveis e muitas vezes contraditórias, e que obrigam a definir prioridades, a excluir caminhos e a ultrapassar compromissos (TEODORO, 2003, p. 30).

Pelo exposto, convém destacar políticas que redesenharam o ensino profissionalizante, expressadas por meio de resoluções, decretos e leis: Decreto n. 2.208/97, Decreto 5.154/04.

Características do decreto n. 2.208/97 (SANTOS, 2017): deu início à chamada Reforma da Educação Profissional; propiciou a separação entre o ensino profissionalizante e a Educação Básica, reforçando o antagonismo entre essas modalidades; evidenciou a emergência em atender às exigências do mundo do trabalho; estabeleceu a divisão dos três níveis de ensino: básico, técnico e tecnológico; introduziu novos atores ao cenário da EPT, como: sindicatos, ONGs, associações comunitárias e empresas; implantou o ensino técnico modular, com certificação a cada etapa concluída; programas como o PROEP e PLANFOR foram utilizados como instrumentos de implantação desse decreto.

A parceria com a iniciativa privada possibilitou a ampliação e a manutenção da rede de ensino profissionalizante (BRASIL, 2004). Nesse contexto, pode-se destacar que uma experiência importante de expansão da EPT foi promovida no âmbito do

Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP², programa esse que tinha como objetivos a expansão, melhorando a infraestrutura dos equipamentos e das instalações, investindo na capacitação de técnicos e docentes e na adequação de currículo (MANFREDI, 2002, p. 172). Outro programa que se destacou foi o PLANFOR³, que veio a ser o plano de qualificação dos trabalhadores.

Com a instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Nível Técnico, Resolução CNE/CEB n. 4/99, outra perspectiva foi lançada sobre a educação profissional: as competências. Segundo o art. 6º da resolução n. 4/99, competência profissional define-se pela “capacidade de articular e colocar em ação, valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (SANTOS, 2017).

Com esse parâmetro, o foco centrado anteriormente nos conteúdos, a serem ensinados, devia transferir-se para as competências a serem aprendidas pelo indivíduo (SANTOS, 2017). Dessa forma, a educação profissional, a partir desse conceito, retira o foco “do que vai ser ensinado para o que é preciso aprender no mundo contemporâneo e futuro” (SANTOS, 2017).

Características do decreto n. 5.154/04: restabeleceu a discussão sobre a relevância do Ensino Médio; reintegrou o Ensino Médio à Educação Profissional técnica de nível médio; envolveu três modalidades de ensino: a Educação Básica, o Ensino Médio e o Tecnológico; configurou o ensino técnico nas seguintes modalidades: concomitante, em que o Ensino Médio é cursado em turno inverso ao ensino técnico; integrado, no qual se cursa o ensino técnico juntamente com o Ensino Médio; e subsequente, no qual somente após a conclusão do Ensino Médio cursa-se o técnico.

O crescimento econômico e a expansão da oferta de cursos técnicos e profissionalizantes oportunizaram a ampliação do acesso à escolarização e oportunidades de qualificação profissional para jovens e adultos. Neste âmbito, destacou-se, também, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec⁴, criado em 2011.

² Sobre o PROEP ver, por exemplo, <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/412> e http://tede.mackenzie.com.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2248.

³ Sobre o Planfor, ver: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v18n4/a06v18n4.pdf>.

⁴ Sobre o Pronatec ver, dentre outros, <http://portal.mec.gov.br/pronatec>.

Concomitantemente com a ampliação do ensino profissional, com vistas a suprir a necessidade de qualificação de mão de obra para o mundo do trabalho, cresceu a demanda pela formação de professores capacitados a atuar no ensino profissionalizante.

Dentre as concepções que embasam a EPT, sobressai-se a intenção educativa de formar e aumentar a subjetividade de sujeitos capazes de raciocinar, pensar, realizar e ter um posicionamento crítico sobre suas ações, além de desenvolver habilidades e competências que potencializem a sua inserção qualificada no mundo do trabalho.

Desse modo, a organização do ensino profissionalizante deve ser norteadada para a obtenção, por parte dos estudantes, do domínio dos fundamentos científicos que embasam as diversificadas técnicas que são utilizadas na produção dessas técnicas (SANTOS, 2017).

Outra concepção da área reporta à utilização da tecnologia, das suas aplicabilidades e dos seus impactos na inovação e na transformação das atividades socioeconômicas. Acrescenta-se o seu aspecto estratégico para o desenvolvimento tecnológico do país.

5 PANORAMA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO PROFISSIONALIZANTE

Bertoncini (2014) estuda o tema do modelo voltado para estratégias genéricas de gestão de pessoas, de controle e comprometimento para o contexto educacional do ensino médio. Através de uma revisão da literatura, explica que o modelo de gestão de pessoas, por parte dos administradores, é voltado para o comprometimento; porém, ainda há contradições entre a teoria e a prática, que também ocorre em algumas instituições de ensino com os princípios de uma gestão democráticas. Pondera que:

A gestão estratégica de pessoas, sendo como um permissivo à consolidação dos valores organizacionais e, por isso mesmo, uma forma de se alcançar resultados de maneira mais eficaz, a visão do gestor se transforma, em decorrência disso, em um eixo norteador da própria organização. Isto implica em dizer que é justamente este sujeito o responsável direto pela plenitude no alcance dos resultados, já que é a partir de sua visão que as estratégias organizacionais serão resolvidas (BERTONCINI, 2014, p. 32).

Como principais resultados da pesquisa, Bertoncini (2014) identifica que os diretores que responderam à pesquisa focaram nas estratégias de gestão de pessoas voltadas para o comprometimento, sendo esta a percepção que eles têm da sua própria gestão e que suas práticas são voltadas para ações de controle.

Neste sentido, também é importante salientar uma falta de conhecimento por parte dos mesmos sobre o real resultado que se espera de uma escola de ensino, não se tratando somente de gerar lucros financeiros e/ou tratar a educação como produto ou serviço, ao contrário de entregar à sociedade sujeitos qualificados e com bom desempenho.

Através da análise dos dados coletados, Bertoncini (2014) conclui também que existe uma contradição entre a percepção da gestão, com as ações tomadas no dia a dia pelos diretores/gestores em se manterem presos a normas e processos, caracterizando a escola como uma organização burocrática, dificultando a participação da comunidade escolar.

Vitorino (2019) apoia-se na análise e observação, no que tange à gestão de pessoas em uma instituição pública de ensino no interior do Brasil, mais precisamente no Distrito Federal. Seu estudo tinha como objetivo principal conhecer e analisar como o processo de gestão de pessoas está presente na gestão da instituição. Através de

um estudo exploratório, *in loco* e entrevista individual, buscou-se o entendimento da importância da gestão de pessoas para que o trabalho do gestor da instituição, em união com seus supervisores, professores e todos sujeitos envolvidos no processo, atinja total êxito no envolvimento do educando.

O mesmo justificou no estudo a necessidade de aprimorar os processos de gestão no sentido de oferecer mais qualidade na instituição pois, ao tratar as pessoas que atuam na entidade, estar-se-á lidando com um ativo intangível primordial, que é o talento humano, servindo de aporte para gestão escolar pública e privada, nos mecanismos de fundamentação teórica para novas pesquisas sobre o tema.

Enfatiza também que:

Gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços. Sendo assim, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais (VITORINO, 2019, p. 41).

Como principais resultados da pesquisa, Vitorino (2019) vislumbra que os gestores que enxergam a escola como ambiente exclusivo para desenvolvimento humano muitas vezes têm dificuldades em importar estratégias do mundo corporativo. E que motivar, cuidar de perto dos processos de seleção e avaliação continua do corpo docente requer um trabalho diário, integrado e contínuo. Há necessidade da relação da admissão de avaliações de desempenho individuais com o intuito de gerar ações de capacitação do envolvidos e melhoria no processo e seu gerenciamento.

Através da análise da pesquisa concluiu-se também que:

As boas práticas de gestão podem parecer simples, mas na verdade são um grande desafio, pois dependem da vontade de todos fazer dar certo e não apenas a implementação de novas regras por parte dos diretores (gestores). Não se trata apenas de administrar, mas de convencer de que práticas como essas são essenciais para que a escola não deixe de lado os próprios princípios pedagógicos. (VITORINO, 2019, p. 44).

Observa-se o fato de que os sujeitos envolvidos em um processo de implementação de práticas que visam uma melhoria na gestão, como um todo, têm influência positiva conforme o meio em que estão inseridos.

Com esta prerrogativa, tem-se como destaque a seguinte:

Assim ,tanto educadores como escola, enquanto estrutura organizacional educativa, não podem perder de vista que a construção da identidade da escola passa, primeiramente pela construção individual da identidade de seus membros, que são os sujeitos desse processo, como também do processo do conhecimento, que nesta escola se desenvolve (PETRAGLIA, 2005, p. 73).

Schwerz (2016) estuda o tema de a gestão de pessoas em sua contextualização na sociedade moderna, na qual as organizações têm que acompanhar as evoluções do mercado, através de profissionais capacitados na área de recrutar e selecionar pessoas de uma forma adequada. Por meio de uma revisão da literatura, transcreve que gestão de pessoas é responsável por administrar os recursos humanos nas organizações, sendo estas pessoas o capital humano das empresas, que buscam sempre alcançar a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais, e retribuírem, com isso, com um melhor desempenho no trabalho.

Observa que:

O profissional responsável pela gestão de pessoas deve preocupar-se em fazer uma boa seleção, para que a organização não tenha prejuízos com a escolha errada, pois há uma expectativa que o candidato escolhido contribua para que a empresa aumente seus ganhos financeiros e haja retribuição pelo empenho deste (SCHWERZ, 2016, p. 57).

Como organização, Guedes (2008 apud Schwerz, 2016) entende que se trata de um sistema planejado do esforço das pessoas que cooperam entre si e que cada um tem um papel definido e executam tarefas e deveres. Para Richter (2003 apud Schwerz, 2016) há algumas tendências que fizeram com que as organizações buscassem melhorias na forma de gerir os recursos humanos, havendo mútua dependência entre os que empregam e os que trabalham, proporcionando reciprocidade nos benefícios.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenatto (1999 apud Schwerz, 2016) relata que as pessoas podem contribuir com a organização visando a retribuição pelo seu empenho, da mesma forma a organização busca parceria no sentido de alcançar sucesso, fortificar negócios e expandi-los. Também destaca que os parceiros procuram investir recursos dentro de um esperado retorno, desde que tenham um bom resultado para darem continuidade aos seus negócios.

No que se refere à gestão de pessoas o mesmo autor afirma que:

Gestão de pessoas é muito importante para organização, portando, ela contribui para elas sejam eficazes, e devem cumprir seguintes objetivos: a)

auxiliar para que organização alcance suas metas, objetivos e realize sua missão; b) tornar a empresa competitiva; c) treinar e motivar pessoas com vistas ao bem estar da empresa; d) oportunizar aos seus funcionários a satisfação de suas necessidades; e) melhorar e manter a qualidade de vida no trabalho; f) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. (CHIAVENATTO 1999 apud SCHWERZ, 2016, p. 61).

Na perspectiva de capacitar, desenvolver competências e o aprendizado dos envolvidos no processo, cada indivíduo tem seus conhecimentos associados aos estímulos que lhe são oferecidos, tanto internos quanto aos externos ao seu meio. Para Petraglia (2005, p. 71):

O desenvolvimento das competências inatas anda a par do desenvolvimento das aptidões para adquirir, memorizar e tratar o conhecimento. É, pois, esse movimento espiral que nos permite compreender a possibilidade de apreender. Aprender não é apenas reconhecer o que, de maneira virtual já era conhecido. Não é apenas transformar o desconhecido em conhecimento. É a conjunção do reconhecimento e da descoberta. Aprender comporta a união do conhecido com desconhecido.

Conforme já descrito acima, esta pesquisa foi de cunho bibliográfico. Schwerz (2016) entendeu como relevante o fato de a gestão de pessoas ser de fundamental importância em uma organização, pois devido à modernidade nos sistemas de gerenciamento, torna-se necessário que empresas e Instituições busquem adaptar seus processos no que se refere aos recursos humanos.

Utilizando o descritor Gestão de Pessoas e Educação Profissional, a busca retornou dois resultados, sendo que dois foram considerados.

Brandão (2006) trata da temática gestão de pessoas e universidades corporativas dentro de uma instituição financeira, além da compreensão e das implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas. A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva.

Brandão (2006) realiza a investigação baseada em um estudo de caso único na área de educação corporativa de uma instituição financeira. O objetivo era fazer preliminarmente um levantamento com três empresas de Minas Gerais, com configurações de universidades corporativas e, com isso, uma aproximação dos modelos de gestão e estágios atuais de desenvolvimento das universidades corporativas e a importância da gestão de pessoas neste processo.

O universo de pesquisa constituiu-se restritamente nas unidades de Belo Horizonte e de Brasília, levando-se em conta a reputação que as empresas tinham com T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e observando características como

planejamento, concepções e ações educacionais, e que, por essa via, a área de gestão de pessoas tem experimentado maior reconhecimento interno e externo. Utilizou-se na pesquisa três fontes de evidências: uma entrevista semiestruturada, observação direta e pesquisa documental. Os resultados da investigação apontaram inicialmente, como particularidade em algumas das Instituições estudadas, uma presença de forte ingerência política, pois em uma delas um de seus acionistas era o governo federal, significando a prerrogativa do critério político sobrepondo-se à gestão.

Brandão (2006, p. 28) considera, ainda, que “o modelo adotado de universidade corporativa é uma configuração que integra vários sistemas de gestão de pessoas e de educação corporativa, e, como tal, constitui um braço de atuação da gestão de pessoas, estando a ela submetido hierarquicamente”.

Brandão (2006) evidencia também que, mesmo que educação corporativa seja posta pela literatura como atividade empresarial, parte dela permanece fundada como uma função de gestão de pessoas.

Malacarne (2016) trata da temática das implicações do BSC (Ferramenta de Gestão *Balanced Scorecard*) nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas através de um estudo de caso em uma instituição de educação profissional. O mesmo avalia e discute a repercussão as relações objetivas entre a empresa e seus colaboradores, sendo que isso implica nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. A pesquisa é classificada como bibliográfica e de interpretações da pesquisa.

Malacarne (2016) faz uma abordagem interpretativa, na medida em que busca atender as diferentes representações sociais sobre a prática de gestão de pessoas, com base na visão dos colaboradores de três níveis hierárquicos de uma instituição de educação profissional. Discute-se, no primeiro momento, as práticas de gestão de pessoas e os impactos do BSC nesta gestão. A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso de uma unidade operacional de um determinado grupo do setor de educação profissional como *locus* da pesquisa, denominada UOP3, tendo como justificativa por ser um grupo que passou por certas mudanças na integração da gestão e a implementação de diversas práticas de gestão de pessoas. Como um dos principais critérios amostrais, destaca-se o envolvimento, por parte destes colaboradores, na definição de práticas de gestão de pessoas. A pesquisa mostrou também que ocorre uma discordância nas formas com que as práticas de gestão de

peças são desenvolvidas na empresa e, concomitantemente, acabam influenciando a relação com as práticas cotidianas dos funcionários, ocasionando um conflito entre as normas e regras corporativas.

Malacarne (2016, p. 417) cita também que:

O indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio de um processo de familiarização que envolve as representações sociais... São conflitos entre o prescrito nas práticas de gestão e as do cotidiano e o exemplo da postura da alta direção, que não conhece a realidade dos funcionários e desenvolve normas corporativas que não correspondem à realidade cotidiana dos atores organizacionais.

Utilizando o descritor *gestão de pessoas e ensino profissional e tecnológico*, retornaram três resultados, sendo que um se repetiu do indexador anterior. Dos outros seis resultados, três foram considerados aqui no estudo.

O estudo de Difini (2002) apresenta um estudo de caso sobre a satisfação e motivação dos funcionários de uma instituição pública de ensino superior. Embora esteja no campo da gestão, torna-se relevante este estudo, pois trata temas como os principais fatores que motivam e satisfazem os servidores da área técnica-administrativa de uma instituição de ensino superior. Em consonância a isto, o autor contextualiza que o intuito de motivar e satisfazer os funcionários de uma instituição não pode estar focado somente na satisfação do cliente e na lucratividade por parte das empresas. Tais ações trarão benefícios, em primeiro momento, aos envolvidos diretos, que são os funcionários da instituição:

Vários estudos têm demonstrado que empregados que estão insatisfeitos com seus empregos são inclinados a ter mais contratempos com a saúde, desde dores de cabeça a doenças do coração. Algumas pesquisas até indicam que a satisfação no emprego é melhor preditor da expectativa de vida do que a condição física ou o uso do tabaco (ROBBINS, 1999, p. 102 apud DIFINI, 2002, p. 15).

Difini (2002) disserta que a maioria dos técnicos-administrativos basicamente das instituições de ensino superior públicas, por um lado, são beneficiados com políticas de recursos humanos; em contrapartida, ocorre uma insatisfação por parte dos mesmos quanto ao local de trabalho, não desempenhando, com isso, suas atividades com total satisfação, a qual era esperada. Os aspectos como baixos salários e o local de trabalho são os principais fatores a serem estudados pelo autor.

Este autor aborda também a relação existente entre a satisfação da atividade como estar motivado para exercê-la. Com isso, a problemática de estudo escolhida

pelo autor foi a desmotivação por parte dos funcionários da Escola de Engenharia da UFRGS, para, com isso, elaborar um plano de ação que aumentasse o grau de satisfação dos envolvidos como objetivo geral da pesquisa.

Seu método de pesquisa baseou-se inicialmente em um levantamento teórico sobre os temas já citados acima e, conseqüentemente, a identificação dos perfis dos funcionários a serem estudados, através de um questionário para levantar dados referente a fatores de trabalho. Os resultados revelaram que existe um elevado grau de insatisfação por parte dos técnicos-administrativos e que o bom envolvimento entre as chefias, colegas e um adequado ambiente de trabalho são extremamente relevantes para o aumento da satisfação dos sujeitos envolvidos. O autor salienta que algumas ações se tornam necessárias, tais como a qualificação dos funcionários, espaços adequados de conveniências e capacitação e treinamentos das chefias e dos funcionários.

Por fim, Difini (2002) sugere que, em estudos futuros, exista a possibilidade de aprofundar ainda mais o perfil dos funcionários, abordando a satisfação e motivação dos membros da comunidade ou instituição a ser estudada.

Ainda nesse descritor, Bristto et al. (2014) apresenta um conjunto de iniciativas que foram desenvolvidas na área de gestão educacional de uma escola de ensino técnico-profissionalizante, no segmento da indústria de conformação de placas de cerâmicas. Os estudos apresentados pelo autor foram baseados na aplicação de um modelo de gestão educacional com enfoque a valores como competências e habilidades pessoais, relacionais, produtivas e cognitivas, que implicam diretamente na administração de uma instituição de ensino profissionalizante. O mesmo considera que, para a implementação de uma nova gestão educacional, torna-se importante fazer, inicialmente, uma análise ambiental das instituições envolvidas neste novo modelo a ser implementado. A metodologia da pesquisa foi validada com uma coleta de dados perceptivos e, após isto, os dados evidenciaram, na instituição pesquisada, o destaque para a melhora do desenvolvimento socioeducativo da comunidade escolar e também a relação do aluno com a escola, preparando para os desafios que esperam o setor industrial.

O sistema de avaliação por competências e habilidades é de grande qualidade e utilidade para aquelas instituições que pretendem aplicar um tipo de gestão educacional proposto pelo autor, tendo sempre como objetivo direto o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos no processo e buscando a retenção e

progressão das pessoas nos cargos. Nesta premissa, foram definidas quais as competências que seriam necessárias para o aluno adquirir um bom desempenho escolar. Após, desenvolveu-se uma ferramenta de avaliação destas competências, utilizando como sujeitos da pesquisa professores no ambiente escolar e supervisores e coordenadores no ambiente industrial. Foi criado também um *ranking* de desempenho escolar, através daqueles conceitos de competências já pré-definidos. Com isso, o passo seguinte foi escolher uma instituição que permitisse ser aplicado este novo conceito de gestão educacional, sendo escolhido o colégio Maximiliano Gaidzinnski – CMG, situado no município de Cocal do Sul, Santa Catarina.

Após seguirem todos os processos pré-definidos: definição das competências, métodos de avaliação das competências, criação de um *ranking* de desempenho por aluno, procedimentos experimentais (na escola e na indústria), obtiveram-se os seguintes resultados: 1) a forma que uma escola ligada a uma empresa é gerida influencia diretamente nos resultados, 2) melhoria nas relações da escola com as indústrias, 3) melhoria das relações da escola com a sociedade.

O autor salienta também que o resultado obtido foi de um grande salto qualitativo nas atividades, tanto na escola quanto indústria, garantindo, com isso, não somente uma formação educacional de alto nível, mas também a inserção dos jovens ao mercado de trabalho.

No âmbito de buscar constantemente alternativas que facilitem as Instituições de educação profissional implementarem novos modelos de gestão, priorizando os pontos factíveis a serem explorados, Costa (1997, p. 16) enfatiza que:

A necessidade de definir, com objetividade e de uma forma sistemática, onde estão situadas as principais áreas de carência e quais os pontos de estrangulamento a serem considerados de forma prioritária é justificativa maior para a identificação de novos modelos de gestão. A geração de alternativas que permitam às instituições de educação profissional se auto avaliarem de forma estruturada e contextualizada, através de parâmetros e indicadores quantitativos e qualitativos, possibilitará a melhoria da qualidade da educação profissional.

Na pesquisa do descritor Administração, Gestão Escolar e Organização, retornaram cinco resultados.

Militão (2015) identifica em sua pesquisa a importância de se pesquisar quais são os limites e possibilidades de ação da administração/gestão escolar e também o

desempenho do diretor/gestor em suas atividades, tanto no caráter técnico quanto na sua ação na gestão propriamente dita.

Partimos da premissa de que existe uma especificidade da administração/gestão escolar que afasta de seu pertencimento/vinculação a administração de empresas. Dentre estas particularidades, consideramos que toda ação do diretor/gestor no espaço escolar ou nos espaços externos estão imbricadas também por uma natureza pedagógica indissociável as dimensões técnicas e políticas da sua atuação (MILITÃO, 2015, p. 20).

O mesmo autor destaca que, diante da complexidade e responsabilidade da atividade de um gestor, torna-se importante uma observação mais detalhada para a educação brasileira em aspectos como a própria administração e gestão educacional e o contexto político na qual ela está inserida.

Na pesquisa de Militão (2015), pondera-se que há uma diferença entre administração/gestão da educação da administração/gestão das empresas, pois enquanto uma gestão enfoca no capitalismo, no outro o foco são as pessoas, ou seja, o ser humano e sua formação.

Pela pesquisa do descritor, Comportamento Organizacional e Escolas retornaram quatro resultados, de assuntos variados, inclusive tratando-se de cultura organizacional e administração escolar.

Neves (2013) estuda as competências de liderança e comportamentos de cidadania organizacional em escolas. Para o autor, estes comportamentos são considerados como comportamentos individuais, ou seja, além da função executada propriamente pelo docente, os quais ele define como voluntários intencionais, positivos e desinteressados. Descreve, também, que estes movimentos/comportamentos podem variar de pessoa para pessoa, levando-se em conta suas características pessoais e a probabilidade de execução das suas tarefas.

Se a execução de CCO por parte dos docentes fosse apenas função das suas características individuais (e.g. traços de personalidade), no caso de escola pública onde os docentes são recrutados por critérios de classificação e tempo de serviço, seria então expectável que em todas as escolas se encontrassem níveis idênticos de CCO, correlativamente associados à variabilidade das características individuais dos seus docentes. No entanto, não é isso que se verifica. Embora os CCO digam respeito a comportamentos individuais, o que é certo que as escolas variam em termos de grau de execução de CCO por parte do conjunto corpo docente. Ou seja, há escolas onde a maioria dos docentes executam CCO e outras escolas onde a maioria não o faz (NEVES, 2013, p. 171).

A partir de uma proposta de inovar e modernizar a gestão educacional pública no estado do Amapá, foi criado um trabalho conjunto entre as gestões administrativas e de ensino com o intuito de identificar as necessidades básicas dos servidores e qualificá-los, com a ajuda de uma gestão de pessoas, alinhar a proposta.

Para que isso acontecesse, foi criada uma secretaria adjunta de gestão de pessoas no governo do Estado do Amapá. Este processo surge como necessidade de uma pesquisa cujo objetivo é apresentar como a gestão de pessoas é executada e como seus métodos e resultados são alcançados, caracterizando assim um novo processo de organização na gestão de pessoas, a qual perpassa pela valorização dos profissionais que atuam na gestão pública educacional.

A gestão de pessoas pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessitando de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos que possibilitem desenvolvimento e capacitação de seus servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho em atendimento à população (SOUZA, 2017, p. 3).

Souza (2017) destaca também a premissa que é impossível oferecer um serviço de qualidade sem pessoas envolvidas no processo. No setor público educacional, as principais reclamações e observações decorrem do mau atendimento, burocratização e falta de agilidade nos processos internos, tornando-se importante uma gestão de pessoas voltada e focada para o desenvolvimento e capacitação e, com isso, a construção e fomento à formação continuada dos sujeitos envolvidos, promovendo assim a qualificação, desenvolvimento das habilidades e competências dos mesmos.

As pessoas devem ser vistas como peças estratégicas e como diferencial efetivo nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, conforme ressalta o autor:

Vale ressaltar que, tanto nas instituições públicas quanto nas organizações privadas, as pessoas precisam ser vistas como recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente. No entanto, existem certas especificidades na Gestão de Pessoas na administração pública que precisam ser melhor entendidas e tratadas pelos estudiosos da área para que novas práticas de Gestão de Pessoas possam ser integradas à gestão das instituições municipais, estaduais e federais (VILAS BOAS, 2012, p. 2).

A perspectiva em questão é a percepção de como os docentes descrevem e percebem as práticas da gestão de pessoas nas instituições públicas, que envolvem

recrutamento, cargos e salários, treinamentos, capacitação e avaliação de desempenho.

As avaliações de desempenho que são utilizadas em escolas públicas e privadas, segundo Vila Boas (2012), servem, na maioria das vezes, para mensurar se os sujeitos envolvidos estão atingindo as metas pré-estabelecidas, realizando suas atividades com êxito. Nas escolas privadas, vale ressaltar que a mesma ferramenta auxilia também no intuito do docente almejar um cargo de maior relevância na instituição.

Para o mesmo autor, o papel do professor é fundamental para uma educação de qualidade nas escolas públicas.

A educação pública e gratuita tem um papel fundamental na formação do cidadão brasileiro. Por isso, as escolas públicas municipais devem estar sempre atentas ao seu principal ator, que é o professor, de modo a oferecer uma educação de qualidade. Assim sendo, a gestão de pessoas se torna relevante na administração escolar da rede pública (VILAS BOAS, 2012, p. 15).

Ao refletir e questionar como emergem as competências necessárias para que o sujeito inserido no meio educacional possa crescer pessoalmente e profissionalmente, reforça-se a certeza que o futuro pertence a quem constantemente se qualifica ou busca novos conhecimentos que venham agregar junto aos seus alunos e escola.

Seguindo este mesmo pensamento, a linha da pesquisa de Silva (2018) está voltada para analisar as competências humanas na Educação Profissional, através de uma avaliação do grau de relevância que as organizações do Vale do Taquari (RS) atribuem às competências humanas dos profissionais de nível técnico, buscando assim compreender a relação existente entre as competências técnicas e competências humanas e quais destas competências as organizações elencam como importantes para este profissional de nível técnico. A pesquisa ocorreu através de um questionário aplicado a 24 (vinte e quatro) organizações do Vale do Taquari (RS).

A busca de estratégias diferenciadas por parte das organizações perpassa por colaboradores, profissionais capacitados e qualificados. A exigência na melhoria de resultados assertivos na entrega do que o mercado consumidor busca está condicionada a um ambiente de capacitação, seja ela tecnológica, teórica e prática.

Para Barbosa e Moura apud Silva (2018, p. 2):

Uma opção para formação de profissionais para atuar nesse ambiente está na Educação Profissional, que deve estar cada vez mais distante de uma educação tradicional (fundamentada no poder do verbo, teórica e dependente da memória) e mais próxima de uma aprendizagem significativa, contextualizada, orientada para o uso das tecnologias e recursos da inteligência e que proporcione a geração de competências humanas, como: desenvolver habilidades em solucionar problemas e conduzir projetos nos diversos segmentos organizacionais.

A educação profissional inicialmente não tinha esta finalidade citada acima, ou seja, o intuito era somente a formação de profissionais que tecnicamente fossem muito bons ao ponto de serem absorvidos pelo mercado de trabalho. No entanto, o mercado atual busca profissionais que sejam capazes de articular em várias áreas e que tenham um aprendizado sistêmico do processo nas organizações. São profissionais que devem ter senso de trabalho em equipe, capacidade de executar tarefas compartilhadas, com competências e habilidades e que estejam abertos a novas tecnologias e ferramentas que as organizações exigem. Ao citar organizações, aqui se refere-se também às instituições de ensino em todos âmbitos.

A pesquisa de Silva (2018), realizada nas organizações do Vale do Taquari (RS), reflete resultados relevantes no que tange à educação profissional e a importância de se desenvolver e estimular as competências técnicas e humanas em sala de aula. Para a autora, torna-se imprescindível que as organizações reconheçam e descubram quais as competências necessárias a serem desenvolvidas para atender adequadamente o mercado de trabalho, fazendo com que as instituições de Educação Profissional, através destas informações, aprimorem cada vez mais seu ensino técnico, investindo no desenvolvimento das competências de seus alunos.

A autora enfoca também que:

A educação profissional estar articulada em prol de fomentar o desenvolvimento de capacidades para gerar competências tidas importantes para o mercado de trabalho, com um olhar voltado para sociedade e o meio em que está inserida, sem deixar de lado desejos, crenças e valores de seus alunos (SILVA, 2018, p. 11).

Na pesquisa realizada entre as organizações, há destaque para a valorização e a consideração pelo desenvolvimento das competências humanas dos profissionais, pois na visão das organizações profissionais com boas competências humanas têm muita capacidade para desempenhar suas competências técnicas, no intuito de se articular um conceito de competências associado a habilidades necessárias para construção de uma educação voltada para o mundo do trabalho. Esta relação entre

competência e educação demanda uma concepção de educação adotada. Gomes (2003, p. 26) afirma que:

[...] se uma pessoa fosse solicitada a estipular os dois principais objetivos da educação através do tempo e do espaço, ela indicaria, muito provavelmente, a “modelação de papéis adultos” e “a transmissão de valores culturais”. Toda sociedade deve assegurar-se de que os mais importantes papéis adultos - líder, professor, pai/mãe, sacerdote - sejam apropriadamente preenchidos por membros da geração seguinte. Se a cultura depende de caçadores, de preparadores de alimentos, marinheiros, tecelões, sacerdotes, advogados, comerciantes ou programadores de computador, é importante que uma certa proporção de jovens esteja apta a desempenhar esses papéis de maneira eficiente - e, por fim, a transmitir as características principais desses papéis às gerações seguintes. Da mesma forma, toda sociedade deve assegurar-se de que seus valores mais centrais - sejam eles bravura ou serenidade, gentileza ou rudeza, pluralismo ou uniformidade - sejam passados com êxito para aqueles que um dia serão eles próprios os transmissores dessas virtudes.

Subjacente a este contexto da relação competência, educação e desempenho profissional, Gomes (2003, p. 30) descreve um aspecto importante sobre a construção destes fatores:

As competências se constroem durante a formação, mas muito mais no desempenho profissional. Ou seja, só posso afirmar ou não a competência de alguém se relacioná-la ao exercício da profissão, o que implica que uma escola que oportuniza a construção de competências organiza o currículo de forma a possibilitar amplas oportunidades laborais. [...] A proliferação de cursos para trainees e de universidades corporativas são outros indicadores de que a escola, ainda prevalente, que concede diplomas e certificados com base em conhecimentos, não oportuniza a formação das competências requeridas pelas empresas.

Como as competências envolvem um conjunto de habilidades envolvidas, cabe ao gestor construir um conceito de trabalho em equipe, tanto na troca de experiências com outros gestores de outros setores como entre os educadores, alunos ou na forma de cursos e treinamentos. Este conceito, com certeza, oferecerá uma oportunidade rica de aprendizado mútuo entre os envolvidos, contribuindo assim para um resultado maior que a qualidade do ensino.

Este senso do que é necessário perpassa por muitas ações coletivas, encontros, reuniões, conselhos de classe e atividades complementares de desenvolvimento e aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal da equipe.

Para Gomes (2003, p. 42),

Ensinar novas habilidades para colegas é uma das grandes habilidades da competência interpessoal. Prefiro integrá-la à habilidade do trabalho em

equipe por que, se a escola, mais que lugar de ensino, é local de aprendizagem para os educadores de sua equipe, pois só os educadores que vivenciam situações inequívocas de aprendizagem terão a experiência necessária para organizar e dirigir situações de aprendizagem com seus alunos.

O êxito em um trabalho em equipe passa por algumas habilidades em específico, segundo o autor. A contribuição com os esforços do grupo é feita também por uma conexão entre gestores de outras instituições, buscando e trocando experiências de administração escolar. Um processo de liderança adequada, com foco nas argumentações e opiniões da equipe, com intuito de entrelaçar conceitos, práticas e modelos de gestão é bem-vindo e não visto como prerrogativas de somente dar ordens por parte dos gestores. A gestão democrática e participativa, vinculada com uma proposta pedagógica e objetivos claros de entrega de um ensino de qualidade assegura uma formação adequada ao aluno.

Discorrendo nesta linha de liderança participativa e de equipe, o autor ainda destaca algumas habilidades que se requer ao gestor ter, como entre elas: assegurar que a escola cumpra a missão proposta pedagógica de ensino; promover o incremento da gestão participativa com decisões consensuais tomadas em conjunto; e, por fim, ter um contato maior com a comunidade educativa, seja ela pais, alunos, buscando saber seus anseios, necessidades e dificuldades, servindo estas informações como suporte para melhorias na gestão.

Nesta relação de atendimento às necessidades da comunidade escolar, cabe ao gestor buscar alternativas de aproximação e comunicação com a comunidade, informando as ações que estão sendo feitas e as que estão planejadas na busca de um ensino de qualidade. Da mesma forma, cabe à comunidade comunicar à escola sobre algumas situações que possam ocorrer, sejam elas em relação ao aprendizado dos alunos, seja na forma de educar, bem como os serviços prestados em geral por parte da escola.

Esses serviços devem ser ofertados com o intuito de atender a comunidade com um todo, bem como seguir as normativas legais da educação, as necessidades das famílias e dos alunos. Um ambiente escolar completo, com estruturas físicas e tecnologias adequadas, propicia um melhor aprendizado, sendo visto como sinônimo de atendimento correto à comunidade escolar.

Um ambiente de trabalho apropriado e com condições adequadas para a troca de conhecimentos e aprendizado mutuo vai além de conceitos e teorias, pois perpassa

também por exemplos e pressupostos da escola vinculados com os valores da comunidade.

Compatibilizar os próprios valores com os valores institucionais e expressá-los em atitudes adequadas demanda aprendizado permanente. Isto é tarefa pessoal, do dia a dia, mas merece a devida atenção do diretor, criando situações de aprendizagem para que o trabalhador admitido sinta-se reconhecido e retribuído pelo serviço prestado, não apenas em salário (GOMES, 2003, p. 62).

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa caracteriza inicialmente com uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica possibilita ao leitor visões teóricas sobre determinadas temáticas ou assuntos, consistindo no passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, pois após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

Segunda a autora, um trabalho que trata da pesquisa bibliográfica não pode deixar de conter explicações e estas devem seguir um fluxo que facilite a compreensão e a aplicação do tema escolhido. Por esse motivo, aborda-se primeiramente o conceito, depois as características e outros mais, até se chegar ao exemplo, os anexos e a referência bibliográfica, tudo em uma linguagem acessível, visando um entendimento primário sobre como se iniciar a pesquisa desejada.

A pesquisa foi realizada no ambiente virtual da internet, nas seguintes bases de dados: LANTIDEX, BIREME e SCIELO, bem como em livros, teses e dissertações.

Segundo GIL (2006), a pesquisa bibliográfica pode ser qualificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser denominada exploratória no que diz respeito à busca de marcos teóricos. Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica relacionará os dispositivos diversos para explicar os fatos inerentes ao objeto.

6.1 DEFINIÇÕES DE FONTES BIBLIOGRÁFICAS E PALAVRAS-CHAVE

Foram investigadas as seguintes fontes bibliográficas: obras referenciais, periódicos científicos, periódicos e de resumo, utilizando as seguintes palavras-chave: educação profissional e tecnológica e gestão de pessoas.

6.2 COLETA DE DADOS

Os resultados da pesquisa foram organizados em forma de fichário, começando pelo nome do autor, título de obra e pelo assunto. Depois, foi realizada a leitura do

material, obedecendo quatro tipos de leitura: exploratória, seletiva, analítica e interpretativa.

6.3 RESULTADOS

Após as leituras e elaboração dos materiais, foram elaborados 02 artigos como produto da pesquisa.

7 RESULTADOS

7.1 GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA, RS

Mauro Rodrigo de Almeida Freitas⁵

RESUMO

Este artigo é decorrente da necessidade de se abordar a temática "A Gestão de Pessoas como diferencial em escolas técnico profissionalizantes do município de Santa Maria, RS". Dessa forma, esse artigo se caracteriza por ser uma abordagem teórica referente à gestão de pessoas, Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e a importância da capacitação das pessoas envolvidas nesta área de atuação nas Instituições de Ensino Técnico Profissionalizantes. O estudo utiliza como aspectos metodológicos uma revisão bibliográfica sobre Gestão de pessoas e Educação profissional e tecnológica. Os resultados das leituras e referências traduz a gestão de pessoas como uma forma e ferramenta de gestão, fundamental e estratégica, nas ações implementadas pelas organizações como diferencial competitivo de mercado perante seus concorrentes.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Instituições de ensino técnico profissionalizante. Diferencial competitivo.

ABSTRACT:

This article is due to the need to address the theme "People Management as a differential in technical vocational schools in the municipality of Santa Maria, RS". Thus, this article is characterized by being a theoretical approach related to people management, Professional and Technological Education (EPT) and the importance of training the people involved in this area of activity in Vocational Technical Education Institutions. The study utilizes as methodological aspects a bibliographic review on People Management, and Professional and Technological Education. The results of the readings and references translates the management of people as a form and management tool, fundamental and strategic, in the actions implemented by organizations as a competitive market differential before their competitors.

Keywords: People management. Technical and Vocational Education Institutions. Competitive differential.

⁵ Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica – PPGPET-UFSM.

1 INTRODUÇÃO

O alto índice de crescimento de cursos técnicos profissionalizantes nos últimos anos, e o investimento, tanto do setor público quanto do privado, em cursos deste formato, faz com que o grande diferencial competitivo seja ou não o formato de gestão e capacitação das pessoas envolvidas nesta área de atuação em relação às instituições concorrentes. A gestão inovadora, as novas tecnologias, a capacitação, treinamento e desenvolvimento, tornam-se imprescindíveis neste processo de inovação do ensino e aprendizagem.

No decorrer das minhas atividades pessoais e profissionais, seja atuando com treinamentos em empresas, seja fazendo palestras motivacionais em instituições de ensino públicas e/ou particulares, com intuito de proporcionar aos estudantes a acreditarem mais no seu potencial na vida pessoal e profissional, me deparei com alunos focados em seus objetivos, em outros momentos nem tanto, devido a vários aspectos.

Sobre esses aspectos, em algumas instituições de ensino técnico profissionalizantes, em especial as instituições privadas, observei que a finalidade, na maioria das vezes é mercadológica, na busca de resultados, lucros, e não somente na aprendizagem e nos objetivos de cada aluno.

Percebi, inicialmente, também, que nada seria realizado se não fossem as pessoas envolvidas e, principalmente a forma de gestão destas pessoas nestas instituições.

Para a sociedade, o que importa é uma resposta positiva de “pós-venda” de uma entrega correta do serviço ofertado aos alunos e seus familiares, atendendo o que se realmente se está buscando como auxílio e complemento na formação acadêmica, que se constitui de extrema relevância.

Profissionalmente, destaca-se também o fator qualidade nestes serviços, através da qualificação e da formação dos sujeitos envolvidos (professores, gestores), evidenciando o profissionalismo prestado no que é proposto como ensino.

Esta busca pela qualificação, formação, capacitação dos professores e gestores, concomitantemente com uma gestão adequada de pessoas, na minha percepção, é fundamental para o êxito no processo de entrega de um ensino de qualidade por parte das instituições de ensino técnico profissionalizantes, com destaque para as privadas, nas quais a busca pelo resultado é constante.

A ideia de Gestão de Pessoas tem avançado ao longo do tempo, acompanhando as próprias mudanças do mercado e dos processos de gestão e inovação, servindo como ferramentas e instrumentos capazes de desenvolver e potencializar o que se tem de melhor em cada sujeito envolvido nestas instituições de ensino como diferencial no modelo de ensino e aprendizagem.

Este texto tem como objetivo geral descrever a Gestão de Pessoas como diferencial de competitividade no Ensino Técnico e Profissionalizante no município de Santa Maria, RS.

Apresenta-se uma conceituação geral de gestão de pessoas com vistas a elaborar um melhor conhecimento acerca da temática proposta.

A problematização do tema em questão ocorre mediante formas e métodos de gestão de pessoas exercidas em algumas instituições de Ensino Técnico Profissionalizantes no município de Santa Maria, RS.

Trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo.

2 A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A moderna dinâmica das relações de trabalho e as exigências do próprio mercado têm impulsionado os gestores a pensarem seriamente sobre o aspecto da gestão de pessoas e o suporte necessário aos recursos humanos na melhoria contínua de seu desempenho. Atualmente, a grande concorrência entre as organizações faz com que as mesmas busquem profissionais qualificados e dinâmicos.

Portanto, é de suma importância que as mesmas possuam uma política de gestão de pessoas centrada em ajustar o potencial humano e retê-lo, com ferramentas e alternativas de planejamento e desenvolvimento de seus envolvidos.

Uma nova era vem se estabelecendo rapidamente para aqueles que praticam a Gestão de Pessoas nas organizações e, atualmente, para uma empresa manter-se competitiva esta precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa que trará resultados mais completos para a organização. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

As pessoas significam o principal diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional. Constituem-se a competência básica da organização.

As organizações investem nas pessoas para utilizá-las plenamente em suas atividades de produção e seus serviços dependem das pessoas para alcançar sucesso (produtividade, lucratividade, competitividade, qualidade, novos clientes, imagem). Em contrapartida, as pessoas também dependem das organizações para atingir os objetivos pessoais (melhores salários, satisfação, qualidade de vida e crescimento), beneficiando a todos neste processo.

Frente a essas transformações sociais, as empresas começaram a ter diferentes visões do mundo, do trabalho, do relacionamento interpessoal e da tecnologia.

A ideia de Gestão de Pessoas tem avançado ao longo do tempo, acompanhando as próprias mudanças do mercado e dos processos de gestão: “o desafio lançado para gestão de pessoas é como encarar cada pessoa, considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro de ambientes de diversidades” (DUTRA, 2009, p. 21).

A provável tendência das organizações é a de manter um pequeno órgão central de recursos humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. Lacombe (2005) afirma que os novos métodos de administração se preocupam essencialmente com a administração das pessoas, bem como este planejamento dos recursos humanos tem de ser organizado como parte do planejamento estratégico da empresa.

O cenário da Gestão de Pessoas nas organizações ascendeu de atividades operacionais e legislativas para ações corporativas estratégicas. As mudanças derivam da nova economia, da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável (FRANÇA, 2010).

Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos, as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade, a

condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos. Entretanto, as práticas de gestão de pessoas devem estar integradas entre si, em que os valores dos gestores precisam estar alinhados à política organizacional, a fim de assegurar que os métodos sejam aplicados de forma coesa. Tendo em vista que se trata de uma nova era, além de dominar as técnicas de gestão de pessoas, o profissional necessita conhecer profundamente os negócios da empresa na qual trabalha e entender de suas estratégias (ARAUJO, 2006).

Para Milkovich e Boudreau (2008), toda organização precisa ainda identificar, conquistar, desenvolver, remunerar e fazer prosperar seus recursos humanos.

Segundo Robbins (1999, p. 03),

Toda a organização é constituída por pessoas. Obter seus serviços, desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a organização são essenciais para se alcançarem os objetivos organizacionais. Recrutar e manter bons empregados é fundamental para o sucesso de uma organização.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (DESSLER, 2003).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (FRANÇA, 2010).

Segundo Bitencourt (2010), o sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas (quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do Estado, etc.) e internas (cultura e valores da

organização, mudanças no processo produtivo, negócios da organização, etc.). Portanto, não há apenas uma melhor forma de gerir pessoas.

2.1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados fatores organizacionais:

- a) novas tecnologias;
- b) treinamento e desenvolvimento;
- c) remuneração e benefícios;
- d) banco de talentos;
- e) segurança, saúde e qualidade de vida;
- f) gestão e qualidade.

A complexidade e a expansão destes fatores organizacionais refletem inclusive na terminologia: Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e das questões fundamentais: as expectativas sobre relações de trabalho, o contrato psicológico que a pessoa quer da empresa e o que a empresa quer do seu pessoal.

Esses conceitos e processos comportamentais (dedicação, vínculos na empresa, significado do trabalho e competência) devem estar presentes nos modelos, processos e práticas nas empresas. Por isso, existe a necessidade de conhecer os aspectos comportamentais integrados aos administrativos (FRANÇA, 2010).

Perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, aspectos da vida social, são aspectos e fatores em destaque no processo de gestão de pessoas para uma organização.

A Gestão de Pessoas depende destes fatores existentes em cada organização, da sua estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da empresa, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis.

2.1.1 Aspectos fundamentais da gestão de pessoas

- As pessoas como seres humanos: personalidades diferentes entre si, história pessoal, conhecimentos, habilidades e competências;

- As pessoas são vistas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la ao sucesso, com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento. Investem esperando retorno.

Gestão de Pessoas é um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional (FRANÇA, 2010). Forças: potenciais com criatividade, inovação, força de trabalho, interação e compromisso.

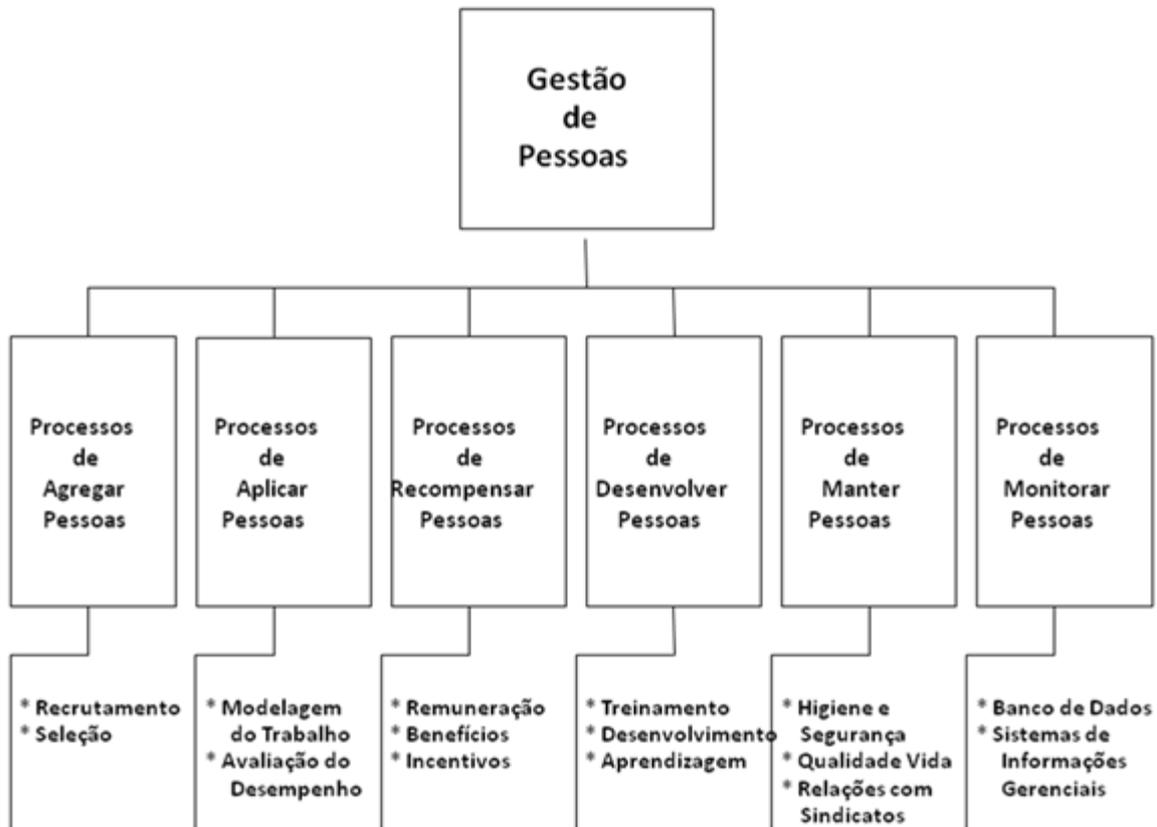
Para Chiavenato (2010), Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos: cultura e estrutura organizacional, características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia, dos processos internos e do estilo de gestão, etc.

O autor também destaca a Gestão de Pessoas como sendo uma área que constrói talentos por meio de um conjunto de processos que cuida do colaborador nas organizações.

Com isto, Gestão de Pessoas é percebida como conjunto integrado de atividades de especialista e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental, pois são desenhados de acordo com as exigências e das influências ambientais externas e organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Devem funcionar como um sistema aberto e interativo (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1 - Processos e Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

3 A FORMAÇÃO E A CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS COMO PROCESSO FUNDAMENTAL NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Todo colaborador possui conhecimentos, habilidades e atitudes e, com o treinamento e desenvolvimento para uma gestão focada nas pessoas, esses três itens são aperfeiçoados, uma vez que eles já estão em cada pessoa de modo particular. Para Marras (2002, p. 145), o “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes”. A gestão de pessoas cresce cada vez mais em relevância para as organizações, tornando-se um diferencial no contexto atual. Diante disso, vê-se a necessidade de capacitá-los para suas funções. Gil (2007, p. 121) declara que “o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”.

O mundo do trabalho modificou-se nas últimas décadas. Dessa forma, percebe-se que a administração de Gestão de Pessoas adquire função significativa nas

empresas e instituições de ensino, na qual podem identificar estratégias de treinamento e valorização, assim como estruturar e colocar em prática cursos de capacitação e qualificação dos sujeitos envolvidos.

As exigências atuais são por constante aperfeiçoamento técnico, teórico e prático, com intuito de potencializar as habilidades, atitudes e novos conhecimentos necessários para o crescimento pessoal e profissional.

Paralelamente, as ações educacionais corporativas têm feito uso das novas tecnologias, em particular, as inovações digitais, tais como aplicativos digitais e ferramentas de estudos.

O treinamento e a capacitação proporcionam um potencial de benefícios para as organizações, sendo que o conhecimento e prática durante o trabalho podem funcionar como uma alavanca estratégica para aprimorar os resultados. E dentro dessa nova realidade, surge uma oportunidade: a falta de tempo disponível facilita a entrada de tecnologias e metodologias de aprendizado como ferramentas catalisadoras, acelerando os processos do programa de treinamento e desenvolvimento em larga escala (BOOG; BOOG, 2013).

Toda organização precisa ter colaboradores ajustados, treinados e experientes para desempenhar as atividades necessárias. À medida que os cargos exercidos nas organizações de hoje tornaram-se mais complexos, aumenta a importância na capacitação dos envolvidos. Quando os cargos eram simples, fáceis de aprender e influenciados apenas num grau mínimo pelas mudanças tecnológicas, havia pouca necessidade de os empregados melhorarem ou alterarem suas habilidades. Mas essa situação raramente existe hoje. Em vez disso, estão ocorrendo rápidas mudanças nos cargos, exigindo novas habilidades e novos conhecimentos por parte dos empregados.

Para Chiavenato (2010, p. 367),

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidas.

A empresa do século XXI vive em uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano, em que a aprendizagem e o trabalho são essencialmente o mesmo fato, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do

indivíduo de aprender, valorizar o trabalho em equipe na avaria do individualismo, que sai à procura de mercados globais em detrimento dos colaboradores e enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro no curto prazo (MEISTER, 1999).

O treinamento é uma experiência de aprendizagem que busca mudanças relativamente permanentes numa pessoa, a fim de melhorar sua capacidade de desempenho no cargo, promovendo mudanças de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos.

Pode significar, em suma, mudar o que os empregados sabem, o modo como trabalham, suas atitudes em relação ao trabalho ou sua interação com os colegas de trabalho ou com o supervisor (ROBBINS; DECENZO, 2001).

Para o mesmo autor, o treinamento é mais orientado para o presente. Seu foco é nos cargos atuais das pessoas, acentuando suas habilidades e capacidades específicas para o desempenho imediato. O desenvolvimento do sujeito, por outro lado, focaliza em geral nos cargos futuros na organização. À medida que você progride em seu cargo e carreira, vai precisar de novas habilidades e capacidades. Seja como for, o foco no resultado é sempre exigido.

No passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam treinamento um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências das pessoas com a finalidade de que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2010).

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos são possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular. Essa bagagem constitui o CHA

individual que deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento (MARRAS, 2002).

De acordo com Boog (1999), Treinamento e Desenvolvimento constituem uma das mais poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional. A área de T&D passa a ter uma estrutura reduzida, com um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal, isto é, o papel é o de coordenar e apoiar os processos de mudança; ou seja, deve contribuir para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

A prática demonstra que atualmente as empresas têm apresentado uma grande preocupação com o investimento em treinamento e desenvolvimento de seus profissionais. Cada vez mais, observam-se evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais acertos apresentam, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008).

Segundo Chiavenato (2010), o processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamento é dividido em quatro etapas: diagnóstico (levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas), programação (elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas), implementação (execução e condução do programa de treinamento) e avaliação (verificação dos resultados obtidos com o treinamento).

Conforme Lacombe (2005), a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que o mesmo

possui; portanto, deve produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

As organizações podem usar o treinamento como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus empregados. A ligação entre treinamento e objetivos acaba sendo esquecida no cotidiano pela implementação de programas e no enfrentamento de crises. O treinamento torna-se uma atividade, não uma estratégia (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008).

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente de treinamento tradicional, feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência, por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo (CHIAVENATO, 2010).

Para o mesmo autor, o gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio. As organizações que estão privilegiando a educação corporativa criaram suas universidades próprias: as universidades corporativas. Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual, pois utiliza-se do conceito de realidade online. O resultado final desse redirecionamento do treinamento é a melhoria dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, dos lucros. A educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento.

Em relação à Educação Profissional e Tecnológica (EPT), sobressai-se a intenção educativa de formar e produzir a subjetividade de sujeitos capazes de raciocinar, pensar, realizar e ter um posicionamento crítico sobre suas ações, além de desenvolver habilidades e competências que potencializem a sua inserção qualificada no mundo do trabalho (SANTOS, 2017).

Para o mesmo autor, concomitantemente à ampliação do ensino profissional, com vistas a suprir a necessidade de qualificação de mão de obra para o mundo do trabalho, cresceu a demanda pela formação de professores capacitados a atuar no ensino profissionalizante.

Salienta-se também alguns pressupostos que alicerçam a Educação Profissional e Tecnológica (EPT): articulação do ensino profissionalizante com a Educação Básica, a integração do ensino profissionalizante ao mundo do trabalho e a

valorização dos profissionais de ensino profissionalizante (BRASIL, 2004 apud SANTOS, 2017).

Com base nesta demanda de gestão e de formação adequada das pessoas envolvidas no processo de ensino técnico profissionalizante, tem-se, como propósito, fazer uma pesquisa futura na busca de possíveis respostas para melhor forma de gestão nestas organizações de ensino.

4 CONCLUSÃO

Este artigo buscou apresentar os conceitos de Gestão de Pessoas, bem como a importância da capacitação e formação destas pessoas envolvidas em um processo dentro de uma organização.

Destacou-se também que uma gestão de pessoas adequada, incorporada como um elemento estratégico nas organizações, faz com que as ações implementadas tenham como objetivo principal resultados positivos de desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

Descreveu a relevância da gestão de pessoas como fator importante nas organizações, vista como agente de mudança e de geração de esforços para transformação organizacional, resultando em maior competitividade.

Nesta concepção, entende-se que a evolução e os desafios de gestão de pessoas na organização são de suma importância para os envolvidos no processo de gestão, pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos de conhecimento (AVILA; STECCA, 2015).

No campo escolar, deslumbra-se então a possibilidade uma pesquisa futura na dimensão de destaque na gestão de pessoas como diferencial competitivo entre as instituições de ensino técnico profissionalizante.

A percepção dos aspectos que envolvem o trabalho do gestor de pessoas, aliando-os aos pressupostos da Educação Profissional e tecnológica, não se constitui uma tarefa simples.

Diferentes sujeitos envolvidos, como alunos, coordenadores, professores, fazem com que os gestores busquem cada vez mais ferramentas e propostas para atender as inúmeras expectativas geradas no processo de melhoria, formação e capacitação destes sujeitos.

Procurou-se, neste artigo, então, pontuar os conceitos de gestão de pessoas, sua relevância na gestão das organizações e sua importância como diferencial competitivo, como a qualificação e formação dos atores envolvidos em uma instituição de ensino técnico profissionalizante, sejam eles professores, gestores, coordenadores e alunos.

Por conseguinte, o caminho será a busca de dados junto às Instituições de Ensino Técnico Profissionalizante no município de Santa Maria, RS, com o intuito de verificar como está sendo ou não praticada assertivamente a gestão de pessoas nestas organizações.

REFERÊNCIAS

AVILA, L. V.; STECCA, JP. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SANTOS, C. B. **Do Bacharel à docência: a percepção dos egressos do PEG/UFSM quanto a atuação profissional docente**. 2017. 88f. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

7.2 A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL EM ESCOLAS DE ENSINO TÉCNICO PROFISSIONALIZANTES: UM CONSTRUCTO TEÓRICO

Mauro Rodrigo de Almeida Freitas

Francisco Nilton Gomes de Oliveira

RESUMO:

Este artigo é decorrente da dissertação de mestrado: "A Gestão de Pessoas como diferencial em escolas técnico profissionalizantes: um constructo teórico". Dessa forma, esse artigo se caracteriza por ser um retrato da dissertação em questão e que um dos objetivos consiste na elaboração de dois artigos acadêmicos, tecendo a gestão de pessoas versus Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Também se destaca em discorrer por meio da literatura as correntes epistemológicas em Gestão de pessoas e Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, utilizando como aspectos metodológicos, uma revisão bibliográfica sobre a vertente gestão de pessoas versus educação profissional e tecnológica. Os resultados apontaram dois artigos com a seguinte temática: Gestão de pessoas como diferencial competitivo nas instituições de ensino técnico profissionalizantes do município de Santa Maria, RS, e A gestão de pessoas como diferencial em escolas de ensino técnico profissionalizante: um constructo teórico.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Instituições de ensino técnico profissionalizante. Diferencial competitivo.

ABSTRACT

This article is a result of the master's thesis: "People Management as a differential in vocational technical schools: a theoretical construct". Thus, this article is characterized by being a portrait of the dissertation in question and that one of the objectives consists in the elaboration of two academic articles, weaving the management of people versus Professional and Technological Education (PTE). It also stands out in discussing

through literature the epistemological currents in People Management and Vocational and Technological Education in Brazil, using as methodological aspects, a literature review on the aspect of people management versus vocational and technological education. The results pointed two articles with the following theme: People management as a competitive differential in vocational technical education institutions in the municipality of Santa Maria, RS, and People management as a differential in vocational technical education schools: a theoretical construct.

Keywords: People management. Technical and Vocational Education Institutions. Competitive differential

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é oriundo de uma dissertação de mestrado intitulada: “A Gestão de Pessoas como diferencial em escolas técnico profissionalizantes: um constructo teórico” do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PPGEPT/UFSM). Através do estudo, buscou-se discorrer por meio da literatura as correntes epistemológicas entre a vertente Gestão de pessoas versus Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.

Dada a importância da gestão de pessoas para um processo de entrega de um serviço/produto de qualidade por parte das instituições de ensino técnico profissionalizante, e a minha necessidade de se saber se o que estava realmente sendo realizado referente a estas questões nas instituições de ensino, fez com que, em um primeiro momento eu procurasse algumas instituições para que buscasse essas informações. Devido ao momento de pandemia que estamos passando não foi possível fazer uma busca *in loco*. E ao deflagrar uma certa escassez de material referente a esta vertente, em comum acordo com o orientador, foi definido um percurso metodológico que compreendeu em fazer uma revisão de literatura narrativa sobre a vertente gestão de pessoas versus educação profissional e tecnológica e a elaboração de dois artigos científicos com intuito de publicação, incluindo o mesmo.

Este tema de dissertação surge dada a importância da gestão de pessoas para um processo de entrega de um serviço/produto de qualidade por parte das instituições de ensino técnico profissionalizante e a necessidade do pesquisador de se saber se o que estava realmente sendo realizado referente ao que era ofertado nas instituições de ensino técnico profissionalizantes.

Partindo do princípio que as instituições de ensino técnico profissionalizantes “entregam” os serviços/produtos que são ofertados, a impossibilidade de uma

pesquisa *in loco* em momento de pandemia constitui-se como objetivo geral da pesquisa a elaboração de dois artigos científicos tecendo a vertente Gestão de pessoas versus educação profissional e tecnológica.

Nesse sentido, este artigo se caracteriza por ser um recorte da dissertação de mestrado, em que um dos objetivos consiste em discorrer por meio da literatura as correntes epistemológicas em gestão de pessoas e Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. Por fim, resultou na produção dos artigos intitulados respectivamente: Gestão de pessoas como diferencial competitivo nas instituições de ensino técnico profissionalizantes do município de Santa Maria, RS, e A gestão de pessoas como diferencial em escolas de ensino técnico profissionalizante: um constructo teórico.

2 METODOLOGIA

Essa pesquisa caracterizou com uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica possibilita ao leitor visões teóricas sobre determinadas temáticas ou assuntos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Para o autor (2006), a Pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este artigo buscou apresentar os conceitos de Gestão de Pessoas por meio da literatura e transcrição dos estudos referenciados na dissertação, discorrendo por meio de conceitos voltados para a importância da gestão de pessoas, no processo de administração dentro de uma instituição escolar.

Destacou-se também que uma gestão de pessoas adequada, incorporada como um elemento estratégico nas organizações, faz com que as ações implementadas tenham como objetivo principal resultados positivos de desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

Descreveu-se a possibilidade inicial de se pesquisar o processo de entrega de um serviço/produto de qualidade por parte das instituições de ensino técnico profissionalizante e seus “efeitos” junto aos sujeitos envolvidos, na qual seriam os docentes e discentes nas instituições.

Nesta concepção de entender a responsabilidade exercida por parte da gestão de pessoas nas instituições, buscou-se, num primeiro momento, bases literárias referentes à temática em estudo para, posteriormente, efetuar uma pesquisa *in loco* nas instituições. Durante o percurso da dissertação, diante das dificuldades de se obter esta pesquisa *in loco*, devido ao fato de as instituições educacionais não estarem “abertas” para esta pesquisa, o foco passou a ser de uma busca exclusivamente literária e bibliográfica, no que tange à educação profissional e os desafios de gestão de pessoas junto as estas organizações.

Procurou-se abordar na dissertação uma análise dos fatores que envolvem o trabalho do gestor de pessoas, aliando-os aos pressupostos da Educação Profissional e tecnológica, envolvendo aspectos relevantes no que se refere à historicidade, tanto da gestão de pessoas quanto da educação profissional e tecnológica que, de certa forma, foram abordados na dissertação. O foco inicial era em uma educação voltada para formação de sujeitos (aluno), com intuito de servir os mais ricos em uma certa época, e, também, a formação de aluno para uma prestação adequada junto à comunidade externa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, neste artigo, então descrever de uma forma simples os aspectos abordados na dissertação em questão, conceitos de gestão de pessoas, sua relevância, fatores importantes na formação e qualificação dos atores envolvidos em uma instituição de ensino técnico profissionalizante, que entregam um serviço/produto de qualidade para os alunos que a procuram.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AVILA, L. V.; STECCA, JP. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORDEIRO, Alexander Magno; OLIVEIRA, Glória Maria de; RENTERÍA, Juan Miguel; GUIMARÃES, Carlos Alberto. Revisão Sistemática: Uma Revisão narrativa. **Revista Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, Rio de Janeiro - RJ, v. 34, n. 6, p.428-431, nov. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLgLPwcmV6Gf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2021.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, D. H. Educação Básica e Educação Profissional e Tecnológica: Dualidade Histórica e Perspectivas de Integração. **Revista Holos**, v. 2, ano 23, p. 4- 30, 2007 . Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/11>. Acesso em: 23 out. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SANTOS, C. B. **Do bacharel à docência: a percepção dos egressos do PEG/UFMS quanto a atuação profissional docente**. 2017. 88f. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

SOUZA, M. G. S. Gestão de pessoas na educação: organizando e conhecendo o perfil dos profissionais da educação do Amapá. **CONSAD. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração**. 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-04_01.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

UNESP. Faculdade de Ciências Agrônomicas. Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos. **Tipos de revisão de literatura**. Botucatu, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura>. Acesso em: 23 out. 2021.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise referente ao constructo teórico a respeito da temática em questão, destaca-se a importância e relevância da gestão de pessoas como recurso imprescindível para o desenvolvimento e fomento da educação profissional e tecnológica nos alunos das instituições de ensino profissionalizantes. Fazer com que o aluno esteja preparado para o mercado de trabalho, qualificado, alinhado com os objetivos e metas da empresa em que irá atuar, pode-se dizer que, desde sempre, é o maior desafio das escolas de ensino profissional e tecnológica durante sua história.

O fator predominante inicial, que era transformar os funcionários em “capital humano”, capaz de atender as demandas operacionais dos chefes na época antiga, com o tempo, mudou sua importância e finalidade junto aos seus patrões. Fica claro que, no decorrer dos anos e décadas, a formação de mão de obra qualificada não somente atendeu seus patrões ou chefes nas atividades mecanizadas e industriais, como também com a evolução e avanço na gestão de pessoas, o surgimento e a disponibilidade de recursos e ferramentas de desenvolvimento e treinamento das pessoas, através de cursos, palestras, capacitação constante, ressaltando algumas características importantes do indivíduo como, por exemplo: competências, habilidades, atitudes e proatividade, passaram a serem fomentadas e consideradas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos. Proporcionar crescimento e perspectivas de cargos maiores na empresa e/ou organizações passaram a ser considerados aspectos importantes vistos pelos gestores como meio de reter seus colaboradores, dando a eles um sentido de engajamento e pertencimento nos processos internos e externos da empresa.

A educação profissional e tecnológica tem um papel fundamental antes que todo este processo aconteça nas empresas. Deve-se dar condições não somente teóricas e/ou práticas para que seus alunos, ao entrar no mercado de trabalho, possam atender as demandas que as empresas precisam, mas também formar seres humanos capazes de enfrentar os desafios e dificuldades que a vida profissional e pessoal proporciona em suas trajetórias de vida.

Dessa forma, uma gestão de pessoas tem que estar aliada ao planejamento estratégico das empresas, deixando de ser uma função apenas operacional, mas função primordial nas organizações. Uma abordagem incorreta por parte da gestão de pessoas no desenvolvimento dos colaboradores nas empresas pode fazer com que

muitos recursos utilizados sejam desperdiçados, com pessoas em funções incorretas em relação às suas formações, que podem levar a desmotivação, falta de produtividade e fugas de talentos na empresa.

Cabe também pensar se realmente as instituições de ensino profissionalizantes, através de suas práticas de ensino, estão preparadas e/ou qualificadas para ofertar aos seus alunos o ensino adequado para que os mesmos estejam aptos às demandas que o mercado de trabalho exige. Os professores têm que estar em constante qualificação e capacitação. Por outro lado, a instituição de ensino tem que dar a eles condições para que este processo aconteça, favorecendo a “entrega” de um ensino de qualidade ao aluno antes de ele entrar na escola. Esta visão de uma educação voltada aos processos de formação e qualificação dos alunos para o mercado de trabalho é imprescindível, inclusive para aqueles que disseminam seus conhecimentos, ou seja, os professores.

Ressalta-se que os dados transcritos e trazidos nesta dissertação são especificamente teóricos, não sendo executada uma pesquisa *in loco* nas instituições de Ensino Técnico profissionalizantes de Santa Maria RS.

Compreender a historicidade da educação profissional no Brasil, seus objetivos iniciais e a importância da gestão de pessoas na formação dos sujeitos envolvidos nas escolas profissionalizantes, com intuito de ofertar ao aluno e ao mercado de trabalho um ensino de qualidade e profissionais qualificados, foi o tema tratado junto a esta dissertação, no sentido de perceber, através de uma pesquisa bibliográfica, aspectos relevantes para uma gestão e formação adequada dos alunos. Algumas peculiaridades foram vistas, pois o mundo do trabalho e a formação para a atuação no mercado de trabalho foram se modificando durante décadas e décadas.

Com isso, a partir da leitura, observou-se que todo sujeito possui conhecimentos e habilidades a serem explorados e desenvolvidos para que se possa atender a demanda que mercado de trabalho exige. Com isso, as instituições de ensino profissionalizantes, que têm como responsabilidades a tarefa de qualificar estes futuros profissionais, devem ressaltar a necessidade de fazer com que sua gestão de pessoas torne-se estratégica, com a finalidade de proporcionar constantes treinamentos e qualificação do seu corpo docente e discente, sejam elas através de ações corporativas, de estarem atentas às novas tecnologias e às novas ferramentas de ensino e inovações digitais. As instituições de ensino profissionalizantes devem estar em constante busca de um modelo correto de gestão de pessoas, de uma

formação adequada da sua equipe. Para uma “entrega” de um ensino de qualidade, faz-se necessário que cada gestor de cada escola passe a ter um “olhar” mais humano junto a sua equipe de trabalho, favorecendo não somente o desenvolvimento da escola e sim de cada sujeito envolvido no processo. O profissional que está inserido em uma instituição escolar deslumbra que a escola possa auxiliá-lo a se desenvolver pessoal e profissionalmente. O papel de cada escola consiste em proporcionar ações para que isto aconteça, favorecendo assim a qualidade do serviço prestado pelo colaborador (discente ou docente), transformando em êxito os objetivos e metas traçados pela instituição.

É importante destacar que o êxito ocorre, como já foi citado, através de qualificação, formação e treinamento constante por parte das escolas junto ao seu quadro de pessoas envolvidas no processo de ensino e serviço. A formação e qualificação dos envolvidos na administração, gestão e docência nas escolas, é de extrema importância nas escolas de ensino técnico profissionalizantes, favorecendo no resultado final como o ensino adequado dos alunos. O papel da gestão de pessoas junto a estas escolas, para que isso aconteça, vai desde um planejamento estratégico adequado de contratação, integração e formação constante destes profissionais. Uma seleção adequada desde o corpo discente ao docente, com regras, requisitos específicos para suas atividades bem definidas, com clareza nos conhecimentos e saberes necessários para cada função, são aspectos fundamentais para o qual o gestor de pessoas nas escolas tem obrigação de dar atenção.

Ocorre muitas vezes que, com intuito imediato de atender a demanda que o mercado de trabalho exige, algumas escolas profissionalizantes contratem profissionais sem um processo adequado de seleção, deixando de lado fatores relevantes a se observar para que as atividades dos profissionais contratados sejam excedidas da forma correta.

Conclui-se que uma gestão de pessoas aliada aos interesses das escolas de ensino profissionalizantes, visando a qualificação e formação de seus colaboradores, possibilitando o crescimento pessoal e profissional por parte dos mesmos, engajados em um mesmo propósito, faz com que a qualidade na formação dos alunos tenha êxito, resultando em uma “entrega” adequada e qualificada de trabalho para atender as demandas que o mercado de trabalho exige.

REFERÊNCIAS

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AVILA, L. V.; STECCA, JP. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BERTONCINI, M. S. **Estratégia de gestão de pessoas: controle ou comprometimento no contexto escolar**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais). Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/NOVE_4b1c6305e5e5ed676000ba7d44a5d5fe. Acesso em: 03 jan. 2020.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BRANDÃO G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 46, n. 2, p. 22-33. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000200003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 7 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 5.154, de 23 de julho 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os Arts. 39 a 41 da lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e dá providências. Brasília, 2004.

BRISTTO, V. M.; GRUBER, V.; SCHAEFFER, L.; ALVES, J. B. M.; CASTELAN, J. Desenvolvimento de um modelo de gestão voltado para a indústria. **Revista Iberoamericana de Ingeniería Mecánica**, v. 18, n. 1, p. 87-93, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, R. M. C. **A qualidade na educação tecnológica**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIFFINI, C. D. R. **A avaliação da satisfação e motivação dos técnicos-administrativos em uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Author/Home?author=Difini%2C+Cristiane+Dornelles+Remi%2C%2F30>. Acesso em: 03 jan. 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, D. M. **Competências e habilidades do diretor**. Campo Grande: UCDB, 2003.

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

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

MALACARNE, R. Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional. **Organ. Soc. (online)**, v. 23 n. 78. p. 406-420, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302016000300406&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 07 jan. 2020.

MANFREDI, S. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999

MILITÃO, A. N. **A complexidade da administração/gestão escolar, limites e possibilidades**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom, Quixote, 1992.

PETRAGLIA, I. C. **Edgar Morin: A educação e a complexidade do ser e do saber**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, C. B. C. dos. **Do bacharelado à docência: percepções dos egressos do PEG/UFSM quanto a atuação profissional docente**, 2017. 88 fls. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). CTISM/Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2017.

SCHWERZ, Aryana Luci. O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho. **Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad**, v. 2, n. 2, p. 56-67, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6940992>. Acesso em: 8 jan. 2020.

SILVA, L. L. Competências humanas na educação profissional: percepções das organizações. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 15 2018. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/6335>. Acesso em: 13 jun. 2020.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, M. G. S. Gestão de pessoas na educação: organizando e conhecendo o perfil dos profissionais da educação do Amapá. **CONSAD. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração**. 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-04_01.pdf. Acesso em: 13 jun.2020.

TEODORO, A. **Globalização e educação: políticas educacionais e novos modos de governação**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2003.

VILAS BOAS, A. A. A importância das práticas da gestão de pessoas na administração de escolas públicas do Município de Lavras - MG. **AEDB Associação Dom Bosco**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/34816470.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

VITORINO, S. M. A. **Gestão estratégica a luz da gestão de pessoas: o caso de uma escola pública no interior do Brasil**, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7113872>. Acesso em: 8 jan. 2020.