

Como gerir mentes e corações?

Recursos humanos deixam de ser departamento pessoal para ser agente transformador dentro das escolas

por Gustavo da Silva Barbosa

Recrutamento, seleção, avaliação, remuneração e qualificação fazem parte do cotidiano administrativo de qualquer empreendimento. No caso das escolas, esses processos são em prol da formação de cidadãos, uma vez que o ensino possibilita a apreensão de competências e a inserção social dos alunos. Para aprimorar as relações de trabalho dentro da instituição de ensino, muitos grupos educacionais estão deixando de ter apenas um departamento de pessoal que cuida de aspectos legais e folha de pagamento, e passam a ter um setor de recursos humanos que promove estratégias que desenvolvam o ambiente organizacional na direção de seus valores e metas.

No Brasil, na década de 1930, com a criação dos direitos do trabalhador durante o governo Getúlio Vargas, as empresas passam a ter a necessidade de contar com a figura do profissional que desempenha o papel de gerente das relações industriais e pessoais. No fim dos anos 70, em grande parte por causa do movimento sindical, passa a ser exigido dos profissionais de recursos humanos profundo e atualizado conhecimento das normas trabalhistas. O que o mercado demanda hoje é que os aspectos legais estejam alinhados com os sociais e econômicos dentro de qualquer organização, e no ambiente educacional não é diferente.

Todavia, enquanto o mercado corporativo utiliza práticas com foco em resultados na gestão de seus colaboradores, nas instituições de ensino isso é limitado. "O que encontramos na maioria das escolas é a atenção voltada apenas para os aspectos burocráticos relacionados às rotinas trabalhistas. Somente as universidades e os grandes grupos educacionais estão indo além", afirma Sonia Colombo, autora dos livros "Gestão Educacional: Uma nova visão" e "Marketing Educacional em Ação".

Se uma das responsabilidades de um RH – profissional geralmente com formação em psicologia ou em administração de empresas – é contribuir para a harmonia plena do estabelecimento, não há dúvida de que ele desempenha uma função essencial para o bem estar gerencial da instituição. Hothir Marques Ferreira, gerente de recursos humanos do Instituto Presbiteriano Mackenzie, em São Paulo, aponta duas razões que justificam tal importância: coerência e conjuntura. "Em primeiro lugar, organizações cujo objetivo principal é educar pessoas devem investir no desenvolvimento de conhecimento e competências de seus próprios colaboradores. Além disso, as escolas estão sendo cada vez mais rigorosas quanto à qualidade, uma vez que o número de egressos do ensino médio cresce e as classes C e D se expandem", diz.

A conjuntura aponta para uma diferenciação na própria forma de entender o trabalho dos profissionais dentro das escolas. "Não sem razão, nos últimos anos, tem havido no segmento a abertura de capital, entrada de capital estrangeiro, fusões, aquisições e, conseqüentemente, crescimento da competitividade. E para serem competitivas, as instituições de qualquer porte devem transformar o

tradicional departamento de pessoal em recursos humanos estratégico", afirma Hothir.

Os estabelecimentos que tomam a iniciativa de criar e aprimorar o setor que administra pessoas propicia a formação e aperfeiçoamento dos colaboradores de maneira a atender às necessidades institucionais, setoriais e individuais. Segundo Irmã Venícia Meurer, da Congregação Irmãs Palotinas, outro resultado é o reconhecimento digno e compatível do colaborador dedicado e eficiente. "Isso não necessariamente circula no âmbito da bonificação ou na elevação do cargo, mas também por meio de homenagens internas para aqueles que têm um melhor desempenho. É importante abrir espaço para criatividade, criando oportunidades para o desenvolvimento de novas ações em prol da educação – por exemplo, o resgate do aluno no prazer de estudar", opina Irmã Venícia, que também acredita que a combinação de colaboradores motivados e alunos sedentos por conhecimento enfraquece a chamada "geração de analfabetos funcionais".

Harmonização

Um dos principais desafios do profissional de RH é a busca por um equilíbrio entre motivação de pessoal com produtividade. Stela Graciani, coordenadora do curso de pedagogia da PUC-SP, sinaliza que conciliar os dois lados da balança requer muita atenção dos gestores educacionais. "Normalmente, os líderes se esforçam para atender às necessidades da organização, mas não conseguem resolver todas as necessidades dos profissionais, nem pessoal nem como seres sociais. Há negligência em fatores como infraestrutura, pessoal preparado para lidar com mediação de conflitos, inovações pedagógi-

cas, e isso pode atrapalhar a harmonia escolar", diz Stela.

Poucas pessoas possuem e aplicam continuamente o dom de motivar o outro, mas têm o potencial (muitas vezes inconsciente) de desmotivá-lo. É o que pensa Sonia Colombo. Para ela, entretanto, isso não significa que o gestor não possa atuar de modo eficaz para obter um alto nível de estímulo de sua equipe. "Cabe aos líderes educacionais criarem condições para que a motivação existente em cada um de seus colaboradores possa aflorar adequadamente no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, é necessário conhecer as necessidades e particularidades de cada funcionário, direcionando trabalhos que vão ao encontro das necessidades motivacionais de cada um. Não é uma tarefa fácil, mas ao fazer isso são altos os níveis de produtividade e satisfação". Sonia defende que o reconhecimento é muitas vezes esquecido e tem força expressiva para estimular as pessoas a fazerem trabalhos com mais qualidade.

Segundo o sociólogo Boudewijn van Velzen, "o resultado de uma grande reforma está no conjunto dos pequenos passos dados". É possível dizer que não é difícil motivar colaboradores quando uma escola está orientada com entusiasmo a atingir metas claras e objetivas. De acordo com Marinete Maria da Silva, gerente de recursos humanos do Mosteiro



Sonia Colombo

Hothir Marques Ferreira

Eduardo Castor

de São Bento, no Rio de Janeiro, um dos elementos-chave dessa dinâmica é o relacionamento. "Uma diretoria que privilegia a relação com os alunos, a afetividade, a aceitação e o conhecimento das diferenças entre os funcionários busca sempre implantar a valorização dos relacionamentos e a cooperação entre todos. Com isso, o resultado será positivo e estará visível no comportamento das pessoas", afirma Marinete.

Um dos desdobramentos disso num estabelecimento é quando há pouca rotatividade de pessoal. "Os gestores educacionais devem em todo o processo ter como base o respeito e apostar no perfil de cada profissional, sempre valorizando os pontos positivos das personalidades desses funcionários. O desempenho deve ser observado, as ações de êxito devem ser valorizadas e não se deve supervalorizar os erros cometidos", observa Marinete. Visando o bem estar de colaboradores e familiares, o Colégio São Bento – uma instituição de mais de 150 anos e que faz parte do Mosteiro de São Bento –, por exemplo, oferece benefícios como café da manhã e lanche em restaurantes dentro do complexo do Mosteiro. De acordo com Marinete, há funcionários que há mais de 50 anos prestam serviços na instituição e não querem se aposentar porque fazem o que gostam.

Democracia e união

Transportar essa mesma lógica para a maneira como os professores lidam com os alunos também é uma atitude que o profissional de recursos humanos pode e deve incentivar no ambiente escolar. Um exemplo de como isso funciona é a Escola Nossa Senhora das Graças, em São Paulo. Lá, atividades extracurriculares são organizadas e proporcionadas pela escola com o objetivo de estreitar os laços entre todos os atores da comunidade educacional. "Temos iniciativas como, por exemplo, a produção de um documentário sobre um assunto ou tema estabelecido por professores e alunos. A direção apoia atividades propostas por alunos, pois acreditamos que isso colabora

para que os estudantes tornem-se autônomos, responsáveis e pratiquem o trabalho coletivo. Incentivamos, por exemplo, o grêmios estudantil", relata Eduardo Castor, diretor da escola.

Eduardo destaca também a importância que a escola deve dar para a existência de um espaço para trocas, planejamento coletivo e discussão de temas do cotidiano. "Os funcionários se reúnem sistematicamente para debater a respeito de questões como desempenho profissional e relacionamento interpessoal. Comunicação é uma peça fundamental para fortalecer vínculos e estabelecer confiança", diz. Quando o ambiente não é propício para essa troca, pode surgir um contexto que dificulta a escola de funcionar como um organismo integrado. "Se os profissionais da gerência não criam um cenário de estímulo e encantamento, surgem situações de marasmo e desilusão dentre os participantes. A escola vira um campo estéril de rotinização, individualismo e descrédito. Quem trabalha com recursos humanos não pode só pensar em folha de pagamento e em questões trabalhistas: tem que criar oportunidades de vivências alternativas, culturais e empreendedoras", sugere Stela Graciani.

Administrando gente

A criação de um departamento de recursos humanos dentro da escola foi a solução que a Congregação Irmãs Palotinas achou para erradicar seus problemas institucionais. Segundo Irmã Venícia, a necessidade de montar uma área de gestão de pessoas se deu a partir da visão e do desejo de que era preciso crescer como unidade de ensino. "A partir de um diagnóstico institucional, foi constatado que algumas fraquezas de gestão inviabilizavam o cumprimento da missão e da garantia do padrão de qualidade. Ao estabelecer esse setor, foi dada ênfase em estratégias de fidelização dos colaboradores, envolvendo remuneração e benefícios. Essa atitude permitiu recrutar, estruturar, instruir e selecionar as pessoas com o perfil e a qualificação mais adequada para trabalhar na escola", explica.

Entretanto, um dos motivos que faz as escolas não estruturarem um setor de RH recai sobre o aspecto financeiro. Diante dessas circunstâncias, os estabelecimentos recorrem a consultorias educacionais, por exemplo. Para Douglas Emmanuel de Souza, gerente de recursos humanos do Colégio Visconde de Porto Seguro, cada caso requer uma sistemática adequada ao seu perfil. "A dica é que as escolas reflitam sobre suas necessidades de gestão de pessoas e busquem as alternativas possíveis dentro de



suas realidades: parcerias com consultorias, formação de profissionais internos que possam assumir as funções de RH e eventualmente a criação de uma estrutura dedicada”, afirma. Douglas complementa que é necessário que o profissional incumbido de desempenhar essa função compreenda o negócio da organização. “É preciso que ele entenda o posicionamento do grupo em que atua, os desafios, os objetivos para o futuro e as dificuldades atuais. Só assim poderá contribuir positivamente por meio de práticas e processos adequados ao cenário em que se encontra e onde quer chegar”.

No caso de optar pela contratação de uma consultoria, nem todas as atividades de recursos humanos devem ser terceirizadas para esse parceiro. “Cabe à consultoria agregar valor aos processos de gestão de pessoas em atividades relacionadas à seleção de pessoal, capacitação, elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho e estruturação de um plano de carreira. Não cabe à consultoria, por exemplo, conduzir as avaliações de performance dos funcionários. Sendo assim, o ideal é que todas as escolas tivessem uma área de RH que estabeleça as políticas no contexto da gestão de pessoas e que conte com alguns trabalhos de consultoria externa que possam somar às necessidades da instituição”, sugere Sonia Colombo. Outra possibilidade consiste em os gestores buscarem alianças com outros grupos educacionais, promovendo um intercâmbio de experiências sem perderem suas características, mas sim possibilitando que docentes e discentes se adaptem a novos desafios e situações adversas.

Para Hothir Marques Ferreira, é preciso pensar estrategicamente e com

uma finalidade objetiva na hora de lançar mão de todas essas alternativas. “Ter uma estrutura de RH própria possibilita o permanente e contínuo vínculo com os princípios e valores institucionais. Recorrer a consultorias é positivo no sentido de ser um recurso para atender a projetos pontuais, aproveitando a riqueza de conhecimento abrangente que elas têm. Para quem não tem uma área específica de recursos humanos dentro da escola, o primeiro passo é elaborar um plano – peça fundamental para dar evidência ao que se quer e obter credibilidade da alta direção na fase seguinte. Essa próxima etapa é a apresentação do plano e de diálogo com a alta direção e com pares de outras áreas. O plano deve ser implantado em etapas. É claro que quanto mais se queira fazer, maiores serão os recursos e o número de profissionais envolvidos, mas o fundamental é ter a iniciativa”.

Em relação ao Mackenzie, o departamento de recursos humanos desempenha, além das atividades de documentação de pessoal, folha de pagamento, segurança e medicina do trabalho, o recrutamento e seleção interno e externo, desenvolvimento de conhecimentos e competências, gestão de carreiras e salários, benefícios e serviço social. No Mosteiro de São Bento, por sua vez, o setor cuida da avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento, benefícios, elaboração dos processos administrativos de pessoal e o acompanhamento da legislação trabalhista. Marinete Maria da Silva aponta algumas características de quem trabalha nessa área. “O profissional de RH de uma escola deve gostar muito de lidar com as pessoas, ter versatilidade, estar sempre atualizado com assuntos ligados à gestão escolar e transmitir credibili-

dade nas ações da unidade de ensino. Seu diferencial é acompanhar as frequentes mudanças na educação e focar suas energias no aprendizado constante”, diz ela.

Eduardo Castor também destaca a necessidade de esse profissional ser responsável pela sua atualização profissional. “Além disso, devem ser pessoas que saibam lidar com conflitos e frustrações, e precisam acreditar que a educação é um meio de desenvolvimento e transformação do ser humano. Elas também devem se certificar de que todos os professores tenham essa dimensão”. Aos gestores, por sua vez, fica o papel de assegurar que há investimento na capacitação de seu pessoal, valorizar as competências de sua equipe e incentivar a integração de toda a comunidade escolar. Esse é o caminho que acaba produzindo reflexos no bem estar dos estudantes, possibilitando que eles sejam cumpridores de seus deveres, defensores de seus direitos e da coletividade, bem como empreendedores da justiça, da paz e da igualdade social. ●

