

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

SÉRGIO SILVEIRA DE SANTANA

**A GESTÃO HUMANIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DA REDE
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO:**

Um caminho possível para o alcance de resultados

S. Leopoldo

2020

SÉRGIO SILVEIRA DE SANTANA

A GESTÃO HUMANIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DA REDE
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO:

Um caminho possível para o alcance de resultados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Gestão Educacional, pelo
Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educacional – Mestrado Profissional da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof^ª Dra. Josefina Maria F. Coutinho

S. Leopoldo

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Santana, Sérgio Silveira de
S231g A gestão humanizada em uma Instituição Educacional da Rede
Jesuíta de Educação: um caminho possível para o alcance de
resultados / Sérgio Silveira de Santana.-- São Leopoldo, 2020.
114 f.

Orientadora: Profa. Dra. Josefina Maria F. Coutinho.
Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional)--Universidade do
Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-Graduação
em Gestão Educacional, 2020.

1. Gestão humanizada. 2. Gestão de pessoas. 3. Programa de
desenvolvimento de gestores. 4. Liderança humanizada I.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). II. Coutinho,
Josefina Maria F. III. Título.

CDU: 37.005.95/96

Bibliotecária responsável: Grácia Jaqueline de Moura Torres - CRB-5/1165

SÉRGIO SILVEIRA DE SANTANA

**A GESTÃO HUMANIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DA REDE
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO:
Um caminho possível para o alcance de resultados**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^a Dra. Josefina Maria F. Coutinho

Aprovada em ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho
UNISINOS

Prof. Dr. João Batista Storck
UNISINOS

Prof. Dr. José Teixeira Neto
UFBA

Dedico esta dissertação ao Padre Mário Sündermann, SJ, pessoa inspirada e inspiradora, dono de uma força de vontade espetacular em tornar o mundo um lugar melhor para todos. Ao Colégio Antônio Vieira que se tornou meu chão, meu lugar, minha terra fértil onde pude plantar e colher sonhos concretos de felicidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Senhor e fonte de tudo o que sou, razão e sentido das lutas em prol de um mundo melhor, mais justo e humanizado, meu fiel companheiro, força que me inspira, me alicerça e me conduz sempre em frente.

À Elma, minha esposa e companheira fiel de todas as horas, que sempre acreditou, incentivou e incentiva minha carreira em todos os aspectos, fazendo-me perceber que sempre vale a pena lutar pelo que se crê.

Às minhas filhas, Beatriz e Bianca, pela torcida e cuidado comigo, sobretudo na reta final desta dissertação.

À Mariângela Risério, companheira de lida, mulher forte e sensível, incansável incentivadora na busca do *Magis*, que nos caminhos percorridos, foi sempre um exemplo de que é possível alcançar os maiores e genuínos sonhos.

Ao grande amigo Zelos Megatrend, educador da vida, encantador das palavras, figura multifacetada e multiculturalizada, que, com sua forma leve e assertiva, fez emergir das minhas mochilas existenciais o necessário para tocar esse projeto.

Aos professores Dr. José Teixeira Neto e Dr. João Batista Storck que, juntamente com minha orientadora, qualificaram meu projeto de pesquisa e acreditaram em minha proposta.

À minha orientadora prof^a. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho, por me desafiar a cada instante na construção desse projeto.

À Rede Jesuíta de Educação pelo incentivo, apoio e parceria em meu projeto de formação profissional.

Aos não mais colegas, senão amigos para toda vida, da turma 2 do Mestrado Profissional da RJE que, de forma direta ou indireta, contribuíram com suas vidas e exemplos para o enriquecimento da minha caminhada.

Aquello de lo que estés enamorado,
y arrebate tu imaginación, lo afectará todo.

(Pe. Pedro Arrupe, SJ)

RESUMO

Este estudo, desenvolvido na área da gestão educacional, propôs-se a analisar como as práticas de gestão humanizada em uma instituição educacional da Rede Jesuíta de Educação podem contribuir para uma gestão estratégica e potencializar resultados organizacionais positivos. Através da abordagem qualitativa da pesquisa, foram analisados dados documentais relativos aos processos de Gestão de Pessoas do Colégio Antônio Vieira, bem como do seu Programa de Desenvolvimento de Gestores, além do Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação, assim como foram realizadas entrevistas estruturadas com sujeitos que atuam em diferentes funções no colégio ocupando cargos de gestão, dando enfoque no caráter subjetivo do elemento analisado. Procedeu-se a análise dos documentos à luz da literatura especializada que versa sobre a Gestão de Pessoas, a Liderança Inaciana, ética nas organizações, espiritualidade organizacional e a psicologia positiva aplicada ao mundo corporativo. Como resultado da investigação, constatou-se que o Colégio Antônio Vieira pratica, de fato, uma gestão humanizada e que tais práticas contribuem sobremaneira para uma gestão mais estratégica e para a potencialização de resultados organizacionais positivos, além de gerar um maior engajamento dos colaboradores, sejam eles líderes ou liderados, em prol de objetivos comuns. Do ponto de vista dos processos de Gestão de Pessoas e sua relação com a gestão humanizada, os relatos contidos nas entrevistas realizadas denotam uma ação efetiva das práticas de gestão de pessoas nas ações dos gestores e na condução de suas atividades diárias, visando o atingimento das metas organizacionais.

Palavras-chave: Gestão Humanizada. Gestão de pessoas. Programa de desenvolvimento de gestores. Liderança.

RESUMEN

Este estudio, desarrollado en el área de gestión educativa, tuvo como objetivo analizar cómo las prácticas de gestión humanizadas en una institución educativa de la Red de Educación Jesuita pueden contribuir a la gestión estratégica y mejorar los resultados positivos de la organización. A través del enfoque cualitativo de la investigación, se analizaron datos documentales relacionados con los procesos de Gestión de Personas del Colégio Antônio Vieira, así como su Programa de Desarrollo de Gestión, además del Proyecto Educativo Común de la Red de Educación Jesuita, así como la realización de entrevistas estructuradas con sujetos que trabajan en diferentes funciones en la escuela ocupando puestos de gestión, centrándose en el carácter subjetivo del elemento analizado. El análisis de los documentos se llevó a cabo a la luz de la literatura especializada que trata sobre Gestión de Personas, Liderazgo ignaciano, ética en las organizaciones, espiritualidad organizacional y psicología positiva aplicada al mundo corporativo. Como resultado de la investigación, se descubrió que el Colégio Antônio Vieira practica, de hecho, una gestión humanizada y que tales prácticas contribuyen en gran medida a una gestión más estratégica y a la potenciación de resultados organizacionales positivos, además de generar una mayor participación de los empleados, ya sean líderes o liderados, a favor de objetivos comunes. Desde el punto de vista de los procesos de Gestión de Personas y su relación con la gestión humanizada, los informes contenidos en las entrevistas realizadas muestran una acción efectiva de las prácticas de gestión de personas en las acciones de los gerentes y en la realización de sus actividades diarias con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Gestión humanizada. Gestión de personas. Programa de desarrollo de gerentes. Liderazgo

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Organograma do Colégio Antônio Vieira..... | 28 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Papéis de Líderes e Gerentes..... | 41 |
| Quadro 2 - Panorama de Causa e Efeito e Sequência do Clima Organizacional..... | 56 |
| Quadro 3 - Grupo de entrevistados, área/setor e siglas utilizadas..... | 64 |
| Quadro 4 - Perfil dos entrevistados..... | 67 |
| Quadro 5 - Entrevistas..... | 97 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|---|
| ABRH | Associação Brasileira de Recursos Humanos |
| AE | Assistente Espiritual |
| CAV | Colégio Antônio Vieira |
| CG | Coordenação Geral |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| DA | Diretoria Acadêmica |
| DAF | Diretoria Administrativo-Financeira |
| DG | Direção Geral |
| DGP | Diretoria de Gestão de Pessoas |
| EJACAV | Educação de Jovens e Adultos do Colégio Antônio Vieira |
| FLACSI | Federação Latino-Americana dos Colégio Jesuítas |
| FUND 1 | Fundamental 1 |
| FUND 2 | Fundamental 2 |
| GH | Gestão Humanizada |
| GP | Gestão de Pessoas |
| GT | Grupo de Trabalho |
| MBA | Master of Business Administration (Mestre em Administração de Negócios) |
| MIDIA EDUC | Mídia Educacional |
| PCCS | Plano de Cargos, Carreiras e Salários |
| PCD | Pessoa com Deficiência |
| PDG | Programa de Desenvolvimento de Gestores |
| PEC | Projeto Educativo Comum |
| PFGV | Programa de Formação da Gente Vieirense |
| PISGV | Programa de Integração do Saber da Gente Vieirense |
| PPP | Projeto Político e Pedagógico |
| RH | Recursos Humanos |
| RJE | Rede Jesuíta de Educação |
| SEC | Secretaria Escolar |
| SECOM | Setor de Comunicação |
| SECONT | Setor de Contabilidade |
| SECOP | Serviço de Coordenação Pedagógica |

| | |
|--------|---|
| SEDEM | Setor de Digitação e Mecanografia |
| SEFIN | Setor Financeiro |
| SEGP | Setor de Gestão de Pessoas |
| SEINF | Setor de Informática |
| SEMAN | Setor de Manutenção |
| SEPAT | Setor de Patrimônio |
| SEPES | Setor Pessoal |
| SESMT | Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho |
| SESO | Serviço Social |
| SESPAT | Setor de Segurança Patrimonial |
| SESUP | Setor de Suprimentos |
| SETRAN | Setor de Transporte |
| SEVIC | Serviço de Vida Comunitária |
| SJ | Societas Iesu (Companhia de Jesus) |
| SOE | Serviço de Orientação Educacional |
| SORPA | Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral |
| SQGE | Sistema de Qualidade em Gestão Escolar |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 2 | OBJETIVOS | 22 |
| 2.1 | OBJETIVO GERAL..... | 22 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 22 |
| 3 | JUSTIFICATIVA..... | 23 |
| 4 | O COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA..... | 27 |
| 4.1 | O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NO COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA.. | 29 |
| 4.2 | A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES | 31 |
| 4.3 | O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES – PDG..... | 32 |
| 5 | REVISÃO DE LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 37 |
| 5.1 | A GESTÃO DE PESSOAS | 37 |
| 5.2 | LIDERANÇA E GESTÃO..... | 40 |
| 5.3 | LIDERANÇA E GESTÃO NA PERSPECTIVA INACIANA..... | 43 |
| 5.4 | ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 48 |
| 5.5 | ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| 5.6 | A PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA AO MUNDO CORPORATIVO | 52 |
| 5.7 | CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL | 54 |
| 6 | METODOLOGIA..... | 58 |
| 6.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA | 58 |
| 6.2 | COLETA DE DADOS..... | 62 |
| 6.3 | UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DO ESTUDO | 64 |
| 6.4 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 65 |
| 7 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 67 |
| 7.1 | RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA..... | 67 |
| 7.1.1 | Dados demográficos dos entrevistados, tempo na instituição e em cargo de gestão..... | 68 |
| 7.1.2 | O que se entende por gestão humanizada..... | 70 |
| 7.1.3 | Relação da prática da gestão humanizada com os processos de gestão de pessoas | 71 |
| 7.1.4 | Evidências da prática da gestão humanizada no colégio..... | 74 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.1.5 | Práticas de gestão humanizada da instituição que estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores | 76 |
| 7.1.6 | Mudanças no estilo de gestão praticado e aspectos relevantes..... | 78 |
| 7.1.7 | Direção Geral mulher e leiga como marco da gestão participativa e humanizada..... | 82 |
| 8 | CONCLUSÃO..... | 85 |
| | REFERÊNCIAS | 89 |
| | ANEXO A – Termo de Anuência Institucional | 96 |
| | ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido | 97 |
| | APÊNDICE A | 98 |
| | APÊNDICE B | 99 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica nas organizações vem se constituindo numa ferramenta capaz de impulsionar ações que promovam a saúde e a longevidade de uma instituição. Apesar de se mostrar um processo complexo, não poucas são as organizações que se propõem a implementar tais ações, no sentido de potencializar sua estrutura organizacional a fim de promover o direcionamento para as decisões estratégicas que nortearão os rumos no que diz respeito às decisões, planejamentos, avaliações e controles dos processos institucionais, com vistas aos melhores resultados.

De acordo com Passos

[...] entende-se *organização* como associação ou instituição com objetivos específicos. Elas podem ser esportivas, filantrópicas, comerciais. No plano específico, uma organização constitui-se em uma microestrutura social, baseada na objetividade e na produtividade, onde existe divisão e organização do trabalho que também pode ser identificada como uma empresa. (PASSOS, 2000, p. 55).

As estruturas organizacionais ligadas à educação, sejam elas públicas ou privadas, além da necessidade de apresentar resultados financeiros, outros contornos se delineiam no que tange a direcionamentos estratégicos, pois a qualidade de seu produto, ou seja, a educação, é avaliada a todo instante e sob diferentes óticas, por todos os componentes de sua comunidade educativa como pais, alunos e professores, um vez que esses atores estão intrinsecamente atrelados a outras variáveis como: qualidade no atendimento, qualificação de espaços de aprendizagem, formação do corpo docente e administrativo.

De acordo com Trigo e Costa (2008, p. 564), ainda é bastante recente o movimento de estudiosos no campo das pesquisas sobre as organizações educacionais, porém já “parece ser pacífico considerar a escola como uma organização com aspectos comuns e aspectos distintivos em relação a outras organizações, nomeadamente as de pendor marcadamente econômico e empresarial”.

Sobre a importância que a organização educativa vem ganhando enquanto objeto de estudo da sociologia das organizações, Lima sublinha que

A revalorização da escola como objeto de estudo sociológico-organizacional tem-se revelado um dos mais interessantes e fecundos desenvolvimentos da

pesquisa em educação, ao longo dos últimos anos. Apoiado pela emergência de uma sociologia das organizações educativas e procurando estabelecer pontes com a análise das políticas educacionais, com modelos, imagens e metáforas para a interpretação das organizações sociais formais, e com a crítica às ideologias organizacionais e administrativas, tradicionalmente de extração empresarial, o estudo da escola vem ganhando centralidade. Trata-se de um processo complexo, mas também muito estimulante, de construção de um objeto de estudo que, no passado, foi frequentemente apagado, ou colocado entre a “*espada e a parede*”, isto é, entre olhares macroanalíticos que desprezaram as dimensões organizacionais dos fenômenos educativos e pedagógicos, e olhares microanalíticos, exclusivamente centrados no estudo da sala de aula e das práticas pedagógico-didáticas. (LIMA, 2011, p. 9).

Dessa forma, como uma organização complexa, a gestão estratégica de uma escola se constitui num permanente processo de tomada de decisão, gestão aqui entendida como um conjunto de decisões assumidas a fim de obter um equilíbrio dinâmico entre visão e missão, objetivos e meios, atividades acadêmicas e administrativas. (CHIAVENATO, 2010 apud COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018a).

Neste contexto, no âmbito da gestão estratégica, se encontra uma estratégia importante: a Gestão de Pessoas. Considerando que por detrás de todo processo organizacional existem pessoas que os executam e são responsáveis pelos resultados das instituições, cabe ressaltar que a gestão estratégica das pessoas as considera não como recursos, mas como capital humano, o que corresponde à soma de todos os conhecimentos explícitos e tácitos da organização. Em outras palavras, Chiavenato (2008) diz que a gestão de pessoas entende que é preciso encarar as pessoas não apenas como recursos humanos, mas também como fonte de conhecimento e é preciso desenvolvê-las para que o conhecimento que elas geram esteja de acordo com a estratégia da organização no médio-longo prazo.

Dessa forma, conceitos como desenvolvimento integral, gestão humanizada, excelência e engajamento ganham relevância, sobretudo em instituições cuja filosofia já é embasada em uma cultura de promoção humana e de responsabilidade social como o são as instituições jesuítas, em especial no Colégio Antônio Vieira, objeto deste estudo.

Considerando que, como organização educacional, o Colégio Antônio Vieira vem fazendo investimentos significativos na formação e profissionalização dos gestores e das equipes de trabalho, além da mudança no estilo de gestão ocorrida a partir da nova direção geral da instituição e implantação do Conselho Diretor, em 2015, é possível dizer que significativas mudanças ocorreram no campo da gestão de pessoas do

colégio, como: instauração da gestão participativa e mais humanizada; reconfiguração dos sistemas de avaliação de desempenho; implantação dos programas de desenvolvimento das lideranças, dentre outras decisões avaliadas estrategicamente.

É diante deste contexto de mudanças na gestão organizacional e em especial, na gestão de pessoas, que nasceu o interesse pelo tema proposto em meu projeto de pesquisa, que teve seu princípio fundante em dois grandes marcos nos quais se insere o Colégio Antônio Vieira, integrante da Rede Jesuíta de Educação: a criação do seu setor de Gestão de Pessoas em 2001 e o lançamento do Projeto Educativo Comum – PEC, da Rede Jesuíta de Educação em 2016.

Para este trabalho não foi encontrado *ipsis litteris* o termo ‘Gestão Humanizada’ nos autores seminais pesquisados, senão em artigos e revistas da área de gestão de pessoas, de modo que para contextualizá-lo trago os conceitos apresentados no Dicio – Dicionário online de Português: **Gestão**: Administração – ação de gerir; de administrar; de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares. Gerência – função ou exercício da pessoa responsável pela administração. **Humanizar**: Tornar-se benéfico; fazer com que seja tolerável; humanizar-se: humanizar um ofício, uma doutrina.

Para Chiavenato (2010), gestão é entendida como um conjunto de decisões assumidas a fim de obter um equilíbrio dinâmico entre visão e missão, objetivos e meios, atividades acadêmicas e administrativas, que permitam perceber as relações de causa e efeito, as inter-relações entre recursos e valores, sem perder de vista o ativo mais importante de uma instituição, que são as pessoas.

A Rede Jesuíta de Educação (2019a) ao apresentar seus princípios e valores, baseados na filosofia jesuíta presente em suas instituições educacionais, coloca em tela o cuidado com as pessoas, visto como uma “postura acolhedora expressa por meio do diálogo e da abertura ao outro, respeitando a dignidade de cada um, de modo que todos se responsabilizem mutuamente e aprendam uns com os outros”.

Dessa forma, é possível depreender que a Gestão Humanizada nas instituições educacionais da Companhia de Jesus consiste em reconhecer a importância da pessoa humana que, independente da função que ocupa, merece ser vista e tratada com toda dignidade e respeito com que todo ser humano deve ser tratado. A premissa da gestão é reconhecer que toda pessoa é um capital humano com potencial a ser desenvolvido. Entende-se que valor, respeito, tratamento e reconhecimento também podem ser considerados ferramentas de gestão que possibilitam um engajamento

verdadeiro das pessoas e as fazem sentir-se corresponsáveis pelos resultados da instituição.

Pensar em gestão humanizada na área educacional significa pensar em projetos e processos que envolvem uma multiplicidade de olhares, posturas, procedimentos, tematizando sujeitos, tempos e espaços escolares. A gestão, espinha dorsal de uma estrutura organizacional educacional, tematiza essa multiplicidade de vieses, todos eles em vista do estudante e suas aprendizagens. Por isso mesmo, quanto mais humanizada ela for, mais colaborará para a excelência de uma instituição educacional.

Vale ressaltar que, no setor privado, a gestão está intrinsecamente ligada à administração, inclusive na gestão educacional, de modo que a gestão humanizada não fortalece a oposição entre educação e negócio, organização educacional e organização empresarial, mas sinaliza a importância de “[...] fortalecer o setor para que este tenha condições de manter-se focado em sua vocação, que é o ensino, mas com o desempenho necessário para manter-se vivo” reunindo, assim, condições para uma gestão moderna. (STEINBERG; MARCATTI, 2010, p. 267).

Raquel Lima, em artigo à revista *Melhor Gestão de Pessoas* (2017), afirma que “as organizações precisam desenvolver estratégias que atendam às necessidades da empresa, bem como às necessidades e expectativas dos indivíduos que compõem seu capital humano”. Essa afirmação é cada vez mais consensual entre os profissionais da área de Recursos Humanos, que entendem e acreditam que “o exercício da gestão humanizada reflete na prática do atendimento humanizado de nossos colaboradores para com nossos clientes, promovendo, assim, um círculo virtuoso”, conclui Raquel.

O método escolhido para estudar a experiência da Gestão Humanizada no Colégio Antônio Vieira foi o estudo de caso qualitativo por meio da análise de conteúdo. De acordo com Gil (2008), por ser um método que possibilita utilizar-se de uma grande variedade de instrumentos e estratégias, ele provoca deslocamentos e mobiliza o pesquisador, que busca compreender ou interpretar fenômenos dentro de seus contextos através dos significados que as pessoas atribuem ao mundo. Dessa forma, foram escolhidos colaboradores em cargos de gestão dos diversos níveis hierárquicos, lotados em diferentes setores administrativos e acadêmicos, visando

uma apreensão fidedigna do que se entende e se experimenta por gestão humanizada neste colégio.

De forma sintética, o problema central desse estudo, o qual busquei responder através desta pesquisa, foi: quais práticas de gestão humanizada são adotadas pelo Colégio Antônio Vieira de forma a contribuir para uma gestão estratégica e para a potencialização de resultados positivos?

Dando sequência, apresento a estrutura do presente estudo em que explico os capítulos centrais que o compõem através de sinopse.

A introdução, no primeiro capítulo, apresenta os aspectos fundantes da escolha do tema, situando a gestão de pessoas como ponto fulcral desta investigação.

No segundo capítulo, apresento os Objetivos Geral e Específicos, cuja finalidade é nortear a pesquisa e buscar explicar seu problema.

O terceiro capítulo apresenta um pouco da trajetória profissional do titular deste estudo, estabelecendo conexões com o estilo de gestão empreendido no Colégio Antônio Vieira. Apresenta, também, o Projeto Educativo Comum (PEC), que é o documento norteador e inspirador das práticas pedagógicas nas instituições de Educação Básica da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

A dinâmica do quarto capítulo estabelece uma contextualização do Colégio Antônio Vieira, buscando apresentar os marcos históricos desde a sua fundação, em 15 de março de 1911, até os dias atuais, com a apresentação da estrutura organizacional que dá origem e sentido à presente investigação. A intenção deste capítulo é apresentar os fundamentos nos quais se sustentam o problema de pesquisa no que diz respeito ao estilo e concepção de gestão do colégio, a constituição do setor de gestão de pessoas, a mudança no paradigma da gestão organizacional e elementos que caracterizam um comportamento diferenciado no que tange às pessoas que compõem a organização.

No quinto capítulo apresento a revisão de literatura na qual busquei fundamentar e correlacionar a atual pesquisa aos autores e trabalhos que tratam da temática ora pesquisada, apresentando os aspectos relevantes já constantes na literatura para dar maior robustez à pesquisa proposta. Dessa forma, tracei paralelos entre conceitos que se aproximam do tema gestão humanizada, tais como psicologia positiva, espiritualidade na gestão, gestão participativa, dentre outros.

O sexto capítulo apresenta o estudo de caso como método de pesquisa que possibilitou, através das análises de documento e de conteúdo, como estratégias de

investigação, acompanhar o processo de implementação do Setor de Gestão de Pessoas no Colégio Antônio Vieira, buscando compreender suas motivações e fatores relevantes na consolidação do modelo de gestão, bem como as iniciativas no campo da gestão de pessoas oriundas da implementação do PEC da Rede Jesuíta de Educação.

O sétimo capítulo tem o objetivo de apresentar os resultados deste estudo, explicando o problema de pesquisa, cuja diretriz persegue o sentido de apresentar as práticas de gestão humanizada adotadas pelo Colégio Antônio Vieira que contribuem para uma gestão estratégica e para a potencialização de resultados positivos. Porquanto, esse capítulo também tem a finalidade de mostrar, a partir do contraste entre as informações coletadas e a literatura revisada, a realidade investigada a partir dos dados apresentados e da correlação com as informações contidas nos discursos dos entrevistados.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar de que maneira as práticas de Gestão Humanizada adotadas pelo Colégio Antônio Vieira podem contribuir para uma gestão estratégica e para potencializar resultados organizacionais positivos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar como os processos de gestão de pessoas adotados contribuíram para a gestão humanizada no Colégio Antônio Vieira;
- b) Mostrar qual o papel das lideranças no processo de engajamento e desenvolvimento dos colaboradores no Colégio Antônio Vieira;
- c) Apresentar a percepção dos colaboradores do colégio acerca do estilo de gestão na instituição;
- d) Propor ações estratégicas, na gestão de pessoas, se necessário, a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

3 JUSTIFICATIVA

Como colaborador do Colégio Antônio Vieira desde o ano 2005, tive a oportunidade de vivenciar diversas experiências no que diz respeito à condução dos processos educacionais. A partir de 2008, quando assumi meu primeiro cargo de gestão no colégio, como coordenador do Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral, pude perceber diversas nuances nos processos gerenciais que envolviam tomadas de decisões que impactavam diretamente no resultado da organização.

Ao assumir a Direção de Gestão de Pessoas, em 2013, pude ampliar ainda mais o olhar sistêmico e estratégico, além de compreender de forma mais detalhada os principais aspectos relacionados à gestão na instituição e como esta se organiza projetar e alcançar os resultados a que se propõe. Porém, mais que consecução de resultados, pude constatar na prática o que Chiavenato (2008) diz quando se refere às pessoas de uma organização: “as pessoas constituem o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização”, pois pude acompanhar de perto todo o trabalho realizado no intuito de desenvolver esse capital humano, considerando que todo processo organizacional necessita das pessoas para sua realização.

Com a formação em Pedagogia enriquecida pela especialização em Gestão Educacional e o MBA em Gestão de Pessoas, pude realizar diversos trabalhos na linha do desenvolvimento humano, sempre buscando evidenciar o ser humano como centro de todo o processo organizacional e buscando difundir, entre as unidades escolares que compõem a Rede Jesuíta de Educação, a importância da Gestão de Pessoas como caminho estratégico para o atingimento das metas organizacionais. Entre 2016 e 2017 coordenei o Grupo de Trabalho em Gestão de Pessoas da Rede Jesuíta de Educação (RJE), onde foi possível, baseado no PEC – Projeto Educativo Comum (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016), do qual fui um dos componentes do grupo de construção e redação, desenvolver e organizar as políticas de gestão de pessoas para que as demais unidades da RJE tivessem a possibilidade de adotar um modelo de gestão de pessoas aderente à proposta do PEC.

O Projeto Educativo Comum (PEC) é o documento norteador e inspirador das práticas pedagógicas nas instituições de Educação Básica da Rede Jesuíta de

Educação (RJE), tendo como foco a aprendizagem integral e a excelência humana e acadêmica dos estudantes. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2019b).

Lançado em agosto de 2016, o PEC é o resultado de uma ampla e intensa troca de saberes entre mais de 2.000 profissionais da Rede, que foram trabalhados durante dois anos através de estudo, seminários e reuniões presenciais e virtuais. O documento evidencia a preocupação da RJE e da Companhia de Jesus em formar pessoas capazes de responder às demandas da vida e do mundo com inovação, criatividade, responsabilidade e respeito à Casa Comum. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2019b).

Ainda de acordo com a Rede Jesuíta de Educação (2019b), para desenvolver os diversos tempos e espaços de aprendizagem, o PEC está dividido em quatro dimensões do processo educativo: Dimensão curricular; Dimensão da organização, estrutura e recursos; Dimensão do clima institucional; Dimensão da família e comunidade local:

- **Dimensão curricular:** sendo o currículo o ponto fundante da proposta educacional da RJE, o PEC desafia as escolas e os colégios a romper com a ideia do saber canônico e com a noção pragmática e cartesiana da construção do conhecimento. Para uma instituição da Companhia de Jesus, a aprendizagem se dá coletivamente, por meio da troca de experiências e vivências.
- **Dimensão da organização, estrutura e recursos:** todos os setores e departamentos de uma instituição da RJE precisam estar voltados à aprendizagem integral do estudante, por isso, a gestão de escolas e colégios jesuítas tem como foco o compromisso de movimento contínuo com a ressignificação de tempos e espaços de formação estudantil.
- **Dimensão do clima institucional:** o cotidiano escolar é ferramenta importante nos processos pedagógicos. A convivência e a interação entre os membros da comunidade educativa são os pontos-chave do clima institucional em uma escola jesuíta. Segundo o PEC, falar em convivência e interação, pressupõe o respeito, a confiança, o acolhimento e o comprometimento.
- **Dimensão da família e comunidade local:** a RJE entende que a família é um importante elemento na prática da aprendizagem integral por meio da construção coletiva do conhecimento e na partilha de vivências e experiências. O vínculo entre o vínculo entre a instituição de escolarização e as famílias

permite a formação mútua. Essa dimensão promove também o diálogo constante e ininterrupto com os ex-alunos, as associações de pais e professores, a igreja local e os moradores do entorno das instituições.

A experiência com o GT de Gestão de Pessoas tornou mais evidenciada a importância do tema em lide, sobretudo para as unidades educativas da RJE que careciam de elementos concretos e direcionamentos no campo da gestão de pessoas, pois foi constatado, pelo próprio GT, que apesar de possuírem departamentos de Recursos Humanos, estes não passavam de meros cumpridores das obrigações oriundas da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, porém sem o olhar estratégico para as pessoas e quiçá para o desenvolvimento humano de seus colaboradores.

Dessa forma, o modelo de gestão elaborado pelo GT, além de um marco na gestão de pessoas da rede, também passou a figurar como um mecanismo de controle da gestão, estabelecendo assim uma padronização das ações relacionadas à gestão de pessoas nas unidades educativas da RJE.

Neste contexto, tendo concluído os trabalhos no GT de Gestão de Pessoas, a RJE criou em 2018, o Comitê Permanente de Gestão de Pessoas, do qual sou o atual coordenador, com o objetivo de consolidar e difundir as políticas e instrumentos elaborados no antigo GT e ser instância de consultas e implementações dos processos nas diversas unidades da rede.

Tal contexto reforça a importância do PEC no que diz respeito à gestão de pessoas, denotando a relevância do projeto de pesquisa, ora apresentado, à medida em que se torna meta estratégica da RJE qualificar o processo de gestão de pessoas em suas unidades, considerando que este impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 63).

Nesta perspectiva, apresentar elementos contundentes sobre a eficácia da gestão humanizada das pessoas numa instituição jesuíta, como pretendeu este trabalho, é de grande valia para nortear os processos organizacionais e de pessoas não só em instituições educacionais, como também de outros ramos de atividade, que compreendem a gestão de pessoas como fator preponderante na consecução de seus resultados, porém carecem de subsídios concretos para esta implementação. Branco (1995) e Motta (2000) explicam que o sucesso e o insucesso das transformações que vêm se processando nas organizações têm íntima relação com as práticas de gestão de pessoas.

Em 2015, durante o X Congresso da ABRH em Salvador-Bahia, em palestra proferida pelo Dr. Hormos Mogharei, um dos principais especialistas mundiais em Lean Production¹ e consultor de grandes organizações globais, sobre desenvolvimento humano nas organizações, pude correlacionar diversos conceitos apresentados por ele ao repertório de ações já praticadas na organização em que trabalho como gestor de pessoas.

Conceitos como: capital humano, liderança transformacional, comprometimento, engajamento, desenvolvimento, qualidade de vida, humanização, permeiam o universo das organizações que compreendem as pessoas, como um ser dotado de capacidades, desejos e necessidades, e por isso entendem que são componentes importantes para o desenvolvimento integral desse ser humano que está inserido no contexto das organizações.

Motta (1999, p. 59) destaca a importância das pessoas ao afirmar que “Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir”.

Foi nesta perspectiva que surgiu o interesse em pesquisar como se dá o processo humanizado de gestão de pessoas no Colégio Antônio Vieira, localizado em Salvador-Bahia, considerando ser este um dos grandes propulsores do sucesso organizacional do ponto de vista da empresabilidade, compreendida como a capacidade de criar ambientes e processos que permitam contratar, desenvolver e reter os melhores prestadores de serviços e fornecedores, melhorando a escala de resultados, reduzindo custos e agregando valor à rede de relacionamentos.

De acordo com o PEC o processo qualificado de gestão de pessoas dentro de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016).

¹ O Lean Production é um sistema integrado de desenvolvimento, produção, qualidade, logística e fornecedores que tem por objetivo servir o cliente utilizando a menor quantidade de recursos tais como capitais, mão-de-obra, materiais, equipamento, energia etc.

O ponto fulcral deste trabalho foi, então, demonstrar, a partir da experiência de gestão concreta de uma instituição da Rede Jesuíta de Educação, o Colégio Antônio Vieira, como é possível promover uma gestão que priorize a valorização do potencial de cada ser humano e considere todas as suas dimensões, visando a satisfação profissional e a qualidade de vida no trabalho com vistas ao pleno atingimento de suas metas organizacionais traçadas, que se traduz efetivamente em resultados.

4 O COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA

Com 109 anos de atividade, o Colégio Antônio Vieira é uma obra da Companhia de Jesus, ordem religiosa fundada por Inácio de Loyola, no século XVI, conhecida por seu trabalho missionário e educacional e cujos princípios inspiram as ações desenvolvidas, hoje, em diversos países. Sua fundação, em 15 de março de 1911, é parte das realizações empreendidas pela missão jesuíta que desembarcou em Salvador no início do século XX. Para patrono, o Colégio homenageou Antônio Vieira, padre jesuíta que viveu entre 1608 e 1697, legando à cultura brasileira mais de 700 cartas e 200 sermões, impressos entre 1679 e 1696, dentre outras obras, que constituem uma singular contribuição para o mundo sacro luso-brasileiro. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018b).

O Colégio Antônio Vieira nasceu em atendimento ao pedido de muitas famílias que buscavam uma educação de excelência para seus filhos. A primeira sede, situada na Rua do Sodré (onde funciona atualmente o Colégio Estadual Ipiranga), contou com apenas 07 alunos em sua aula inaugural, mas paulatinamente aumentou a turma, chegando ao final do período letivo com 70 estudantes. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018b).

O número de alunos e turmas continuou a crescer e, para melhor atendê-los, o ano letivo de 1913 começou nas instalações do antigo Colégio Sete de Setembro, situado na Rua Coqueiros da Piedade. A ampliação dos serviços educacionais levou, em 1926, à aquisição de um terreno na Fazenda Garcia para edificação de um novo prédio, melhor adaptado às condições escolares e que viabilizasse o atendimento de demandas futuras. A nova sede recebeu os professores e alunos em 1933. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018b).

Desde então, o colégio cresceu em infraestrutura, adquirindo novas instalações como o Vieirinha, o Parque Poliesportivo e o Pátio Centenário e, pedagogicamente, com o aperfeiçoamento de seu Projeto Político Pedagógico e da metodologia de seus projetos educativos, a implantação do curso de Educação de Jovens e Adultos (EJACAV), o investimento em tecnologias educacionais, entre outras melhorias voltadas às necessidades da sociedade atual. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018a).

Atuando no segmento da educação básica, o Colégio Antônio Vieira oferece cursos do 1º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio, contando atualmente com cerca 3.800 alunos distribuídos nos três turnos em que atende: matutino, vespertino e noturno, sendo este último, serviço filantrópico que atende gratuitamente o Ensino Médio regular para pessoas de baixa renda.

Atualmente o colégio é dirigido por uma leiga², professora Mariângela Risério D'Almeida (primeira mulher a assumir a Direção Geral do colégio, em mais de um século de atividade), que compartilha as decisões institucionais com seu Conselho Diretor, órgão consultivo e deliberativo, composto pelos Diretores Acadêmico, Administrativo e de Gestão de Pessoas. O quadro de funcionários atual é composto por cerca de 640 profissionais docentes e não docentes nas diversas áreas.

Para atender a um sistema complexo, como é a gestão de uma escola, o colégio possui uma estrutura organizacional composta por um significativo número de profissionais que atuam como gestores intermediários, nos quais investe sistematicamente em desenvolvimento, no sentido de promover o direcionamento para as decisões estratégicas que nortearão os rumos no que diz respeito à planejamentos, avaliações e controles dos processos institucionais, com vistas aos melhores resultados.

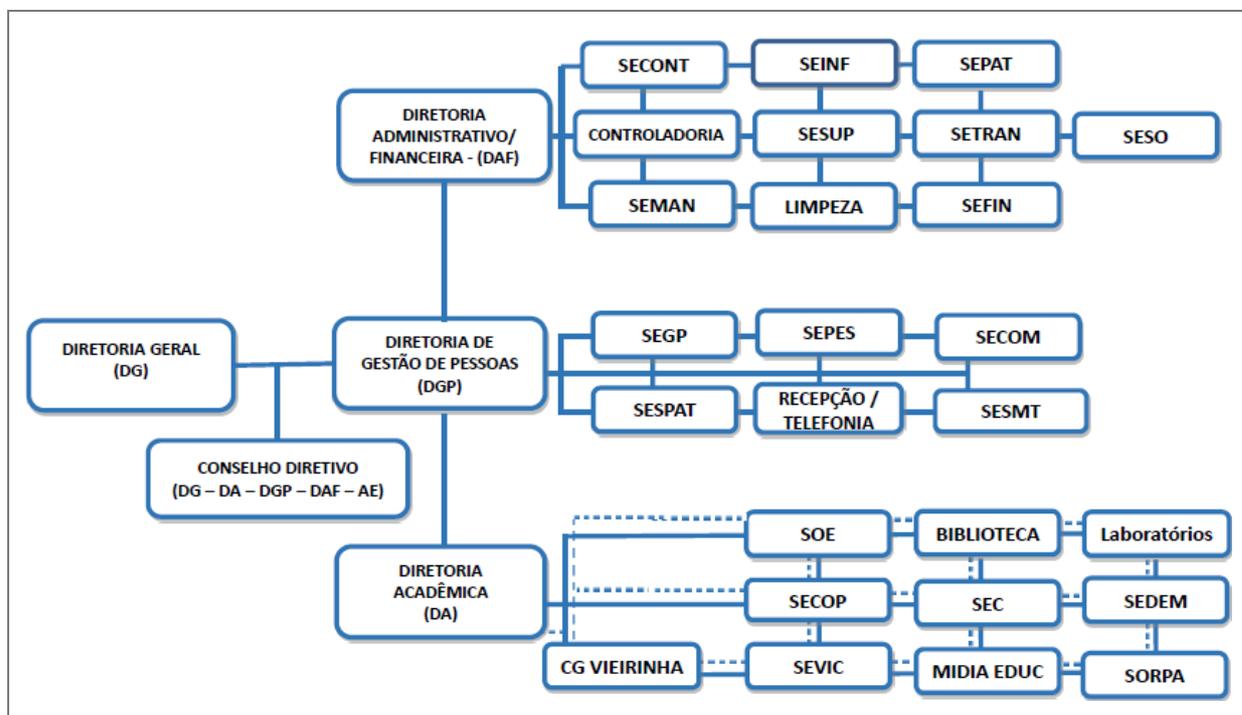
Tal estrutura organizacional é dividida em 25 setores, 03 diretorias de áreas, além da geral, tendo como responsáveis por direcionar o quadro de colaboradores rumo ao alcance dos resultados esperados pelo colégio, 27 gestores entre diretores, coordenadores, supervisores e encarregados.

Essa organização setorial compõe toda a estrutura de suporte ao pedagógico a fim de que o produto final ofertado pela escola, a educação, seja entregue com o máximo nível de excelência. Neste sentido, pode-se dizer que a estrutura organizacional de uma escola é muito mais complexa do que comumente se imagina, motivo pelo qual se faz necessário um olhar atento e cuidadoso sobre os atores diretos

² Aquele(a) que não recebeu ordens sacras.

e indiretos do processo educacional, olhar este entendido como uma gestão de pessoas engajada e comprometida com o desenvolvimento das pessoas.

Figura 1 - Organograma do Colégio Antônio Vieira



Fonte: Manual do colaborador do Colégio Antônio Vieira. 2018.

4.1 O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NO COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA

Em abril de 2001 assumiu a direção do CAV o Pe. João Pedro Cornado, SJ implantando um modelo de gestão inovadora visando atender aos desafios do mundo atual. No complexo cenário da sociedade brasileira da qual o colégio faz parte, deparamo-nos com a necessidade de subsídios para um novo modelo de gestão que refletisse a interação do CAV com o mercado, estabelecendo a ligação entre a missão e o efetivo atendimento das expectativas e dos desafios do mundo atual. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2008).

Nesta perspectiva, o Pe. João Pedro, SJ, afirma que

Diante das exigências e dos tremendos desafios que a cultura globalizada nos apresenta, desejo que o CAV esteja a altura para dar respostas ousadas, sem temer o novo nem curvar-se diante dos modismos. A missão de preparar

peessoas competentes, eficientes e capazes de enxergar o mundo com o olhar de Deus, isto é, capazes de discernir o positivo a ser aceito e o negativo a ser recusado, continua e continuará sendo um princípio indeclinável no ideário do CAV. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2008).

Entre os anos 2001 e 2002, sob a direção Pe. João Pedro, SJ, o colégio viveu um tempo intenso de renovação e transformações na gestão pedagógica e também administrativa e, em meio a essas transformações, surgiu o desafio de se criar um setor de Gestão de Pessoas, uma proposta até então inovadora na gestão das escolas jesuítas, visto que até aquele momento (e assim ainda é em muitas unidades da RJ) era o departamento de Recursos Humanos que “cuidava” das pessoas, provendo-as com seus salários.

Diante do desafio imposto, ficou sob a responsabilidade do Pe. Roberto Gottardo, SJ a incumbência de implantar o setor de Gestão de Pessoas ainda no ano de 2001, o que não foi tarefa muito fácil, considerando a mudança brusca de concepção que se confrontava com a cultura ali instalada há anos, cultura essa marcada pela pouca (ou nenhuma) profissionalização dos processos, gestão das pessoas feita de forma assistencialista e paternalista, de modo que ajustar os processos se mostrava cada vez mais difícil.

Uma das primeiras ações do recém criado setor de Gestão de Pessoas foi organizar e consolidar o Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS e a Avaliação de Desempenho por Competência, tarefa que se iniciou no mesmo ano de criação do setor e, dada a complexidade desses processos e da problemática instaurada entre o choque de culturas, a gestão de pessoas, após 3 anos de implementada, passou a compor o rol dos objetivos estratégicos delineados pelo primeiro Planejamento Estratégico do colégio, iniciado em 2004.

Com o Planejamento Estratégico elaborado e os planos de ação postos em prática, foi possível notar uma mudança significativa na estrutura gerencial da instituição, já que os gestores dos setores alvos deste primeiro planejamento estratégico – Gestão de Pessoas; Gerência Administrativa; Gerência Educacional – passaram a assumir uma postura que abriu espaço para um pensar estratégico em busca de melhores resultados a partir das prioridades estratégicas definidas. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2008).

De modo mais específico, no plano de ação da área de gestão de pessoas, buscou-se valorizar e reconhecer o profissional do colégio através da implantação da

política de contratação e remuneração, do aperfeiçoamento do sistema de avaliação e aconselhamento e de uma política de formação continuada. Na gestão dos processos administrativos, o plano de ação versou sobre o aprimoramento do modelo gerencial, tornando-o mais interativo, buscando promover a integração e divulgação dos processos, considerando a visão sistêmica como princípio da gestão estratégica. Na gestão do processo educacional, o objetivo foi o de aprimorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem dentro de uma visão também sistêmica, através da revisão curricular e da formação continuada dos docentes contemplando as dimensões acadêmica, humana e espiritual. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2008).

4.2 A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES

No campo da formação continuada dos gestores, desde o ano de 2006, como uma dimensão estratégica da formação levada a cabo pelo GP, a instituição passou a investir sistematicamente neste aspecto a fim de capacitar os gestores e consolidar o seu modelo de gestão através de suas lideranças.

Cabe ressaltar que o investimento na formação e profissionalização dos gestores e das equipes de trabalho, além da mudança no estilo de gestão ocorrida a partir da nova direção geral da instituição e implantação do Conselho Diretivo, em 2015, concorreram para que significativas mudanças ocorressem no colégio como: a instauração da gestão participativa e mais humanizada; reconfiguração dos sistemas de avaliação de desempenho; implantação dos programas de desenvolvimento das lideranças, dentre outras decisões avaliadas estrategicamente.

Especificamente em relação ao estilo de gestão adotado pela direção geral a partir de 2015, é possível notar que houve significativa evolução no que diz respeito ao empoderamento das lideranças intermediárias, possibilitando uma gestão mais compartilhada e um processo de tomada de decisão menos centralizador. O desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores intermediários também foi o foco da mudança no estilo de gestão, no qual buscou-se profissionalizar ainda mais os processos e a forma de gestão dessas lideranças.

Entendendo a necessidade de adequação dos processos, no ano de 2015, o Colégio Antônio Vieira submeteu-se à avaliação do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar – SQGE, uma estratégia em rede desenvolvida pela Federação Latino-

americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI) e que insere cada colégio em um processo contínuo de autoavaliação e reflexão sobre as suas práticas por meio da definição de metas e da implantação de planos de melhorias. Tal sistema tem como fundamentos teóricos três pilares principais: princípios inicianos e características distintivas, as contribuições da pesquisa sobre a eficácia da escola e o foco na qualidade como um fenômeno sistêmico. Dessa forma, o SQGE fornece às escolas uma ferramenta de trabalho que lhes permite avaliar seus resultados e práticas institucionais, com base em uma referência de rede compartilhada, com o objetivo de promover um ciclo permanente de avaliação, reflexão e aprimoramento. (FLACSI, 2019).

No âmbito da gestão dos processos educacionais e da gestão das pessoas no Colégio Antônio Vieira, o SQGE apontou algumas necessidades de adequação. Cabe ressaltar que, neste presente estudo, tratamos apenas do que tange à gestão de pessoas.

Como indicação de melhorias nos processos de gestão de pessoas, o SQGE apontou a necessidade de promover evidências concretas do impacto das ações promovidas pelo setor de Gestão de Pessoas no que diz respeito à avaliação de desempenho, programas de capacitação e desenvolvimento de colaboradores e gestores, manutenção do clima institucional, dentre outros aspectos. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2015. p. 3).

Nesta perspectiva, uma das contribuições mais significativas na proposição do SQGE no campo da formação para colaboradores e gestores foi a implementação do Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG, criado em 2017 pelo setor de Gestão de Pessoas.

4.3 O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES – PDG

A primeira versão do Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG em 2017, foi desenvolvida em parceria com a empresa de desenvolvimento humano *Opus Human*, que ainda como projeto, envolveu inicialmente 13 participantes, sendo 4 membros do Conselho Diretivo e 9 lideranças intermediárias. Nesta fase piloto do projeto, foi realizado o traçado do perfil comportamental de cada participante através da ferramenta PDA Assessment e, posteriormente, levantados os *gaps* entre o perfil

traçado e o cargo ocupado, o que foi realizado através do diagnóstico humano organizacional realizado pela empresa parceira. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017a).

Os temas trabalhados nesta primeira fase foram Comunicação, Feedback e Desenvolvimento de Pessoas, porém, após avaliação, foi constatado que a proposta não atendia aos anseios dos participantes por não apresentar características do estilo de gestão praticado no colégio. Acreditamos que essa divergência no estilo proposto pela consultoria e vivenciado pelos gestores, deveu-se também ao fato do CAV ter uma cultura própria, bastante forte e enraizada nos princípios da pedagogia e espiritualidade inacianas, o que torna mais desafiador a penetração de um trabalho de consultoria externa que consiga impactar positivamente os gestores. Daí a necessidade de tentar se aproximar ao máximo do nosso “linguajar” e de uma abordagem mais humanizada, porém não menos profissionalizada.

Diante do resultado da avaliação, em 2018 o programa de formação foi totalmente remodelado, culminando na elaboração de 09 módulos temáticos aplicados ao longo do ano, sob o “guarda-chuva” dos quatro pilares da liderança jesuíta, apresentado por Chris Lowney em seu livro Liderança Heroica: AUTOCONSCIÊNCIA, INVENTIVIDADE, AMOR E HEROÍSMO, e foram trabalhadas competências e habilidades dos gestores na perspectiva do modo de liderar de santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, e os primeiros jesuítas. (LOWNEY, 2015).

Desse modo, o PDG reformulado tomou como base o livro ‘Liderança Heroica’, cujo autor, Chris Lowney, é um ex-seminarista da ordem dos jesuítas, aproximando ainda mais o modo de fazer gestão das lideranças do CAV ao modo de proceder das lideranças jesuítas. O conteúdo do livro, assim como outros temas relacionados ao mesmo foram trabalhados de diversas maneiras, conforme estratégias mencionadas abaixo: (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017a).

- a) Leituras prévias dos capítulos do livro (de acordo com a demanda dos conteúdos dos encontros de formação);
- b) Leituras de textos – artigos científicos, reportagens etc. (apropriação do conteúdo com base em referenciais distintos e complementares);
- c) Palestras (estímulo intelectual para percepção de arquétipos e compartilhamento de conceitos relacionados com o conteúdo central do dia);
- d) Dinâmicas (vivências que proporcionam a autorreflexão e o aprofundamento do conteúdo);

- e) Trabalhos em grupo (discussão de textos e casos da realidade dos participantes para exercitar os novos conceitos na prática e estimular a integração);
- f) Plenárias (resgate, compartilhamento e complemento das aprendizagens);
- g) Estudos de Caso (identificação de problema, análise de evidências, desenvolvimento de argumentos lógicos, avaliação e proposição de soluções).

O PDG ocorreu de fevereiro a outubro de 2018, com encontros de formação uma vez por mês. Concomitantemente, ao longo dos meses, outras atividades foram realizadas pelo GP com o intuito de fortalecer e complementar os conteúdos trabalhados na formação, como:

- Análise de Perfil Comportamental com devolutiva individual;
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual;
- Retorno das avaliações dos colaboradores;
- Diagnóstico Humano Organizacional.

Os temas principais apresentados por Lowney (2015), aqui chamados de temas “guarda-chuvas”: Autoconsciência; Inventividade; Amor; Heroísmo, foram trabalhados a partir dos capítulos específicos do livro e mesclados com os demais temas transversais: (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017a).

Na sequência, apresenta-se cada um deles.

- **Pilar: Autoconsciência**

Módulo 1 – O Papel da Liderança e a Neuroliderança

Conteúdos:

1. Liderança Heroica – capítulos 2 e 5: “O que fazem os líderes” e “Para ordenar sua própria vida – a autoconsciência como o alicerce da liderança”
2. Autoconsciência
3. O papel do líder
4. Neuroliderança.

- **Pilar: Inventividade**

Módulo 2 – A Cultura da Criatividade

Conteúdos:

1. Liderança Heroica – capítulos 7 e 10: “O mundo inteiro é nosso lar – como a inventividade atiza a inovação, a criatividade e uma mentalidade global” e “Uma ousadia excepcional foi essencial – como deixar de assumir riscos deixou os jesuítas em uma situação precária”
2. Cultura e Gestão da Criatividade
3. Inovação
4. Iniciativa / Proatividade.

- **Pilar: Amor**

Módulo 3 – Desenvolvimento de Pessoas e de Equipes

Conteúdos:

1. Capítulo 8: “Não recusem nenhum talento, nem qualquer homem de qualidade – como o amor descobre o talento e une as equipes;
2. Princípios básicos da relação líder x liderado, Confiança, Delegação, Liderança Servidora, Construção de Equipes eficazes, Motivação, Políticas de Gestão de Pessoas do CAV.

Módulo 4 – Assédio Moral e Gestão de Conflitos

Conteúdos:

1. Capítulo 8: “Não recusem nenhum talento, nem qualquer homem de qualidade – como o amor descobre o talento e une as equipes;
2. Assédio Moral;
3. Gestão de conflitos.

Módulo 5 – Comunicação e Avaliação de Desempenho

Conteúdos:

1. Capítulo 8: “Não recusem nenhum talento, nem qualquer homem de qualidade – como o amor descobre o talento e une as equipes;
2. Comunicação;
3. Avaliação de Desempenho.

- **Pilar: Heroísmo**

Módulo 6 – Planejamento

Conteúdos:

1. Capítulo 9: “Uma vida ininterrupta de atos heroicos – como líderes heroicos tem uma visão do impossível – e o fazem acontecer”;
2. Gestão do Tempo;
3. Planejamento;
4. Plano de Ação dos setores.

- **Pilar: Todos os 4 pilares**

Módulo 6 – Ética / Encerramento do Programa

Conteúdos:

1. Ética;
2. Análise do perfil do grupo – resultado do Diagnóstico Humano Organizacional;
3. Entrega de material compilado.

Paralelamente ao PDG, ocorreu o programa de desenvolvimentos dos colaboradores do CAV, o PISGV – Programa de Integração do Saber da Gente Vieirense, voltado para desenvolvimento dos colaboradores de cargos operacionais e administrativos, no qual foram abordados temas específicos de cada área de atuação profissional e temas gerais como: assédio moral, atendimento ao cliente, planejamento, consciência corporal, dentre outros. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017b).

A formação continuada no Colégio Antônio Vieira é considerada uma das ações mais importantes para a manutenção de uma cultura organizacional pautada em valores humanísticos, pois o desenvolvimento das pessoas impacta diretamente na maneira como a instituição pretende ser vista e reconhecida.

De acordo com Tafner e Silva (2011, p. 250), “a profissionalização de gestores é primordial para que a gestão educacional esteja focada no compromisso da missão da instituição, bem como nas demandas que a sociedade exige, principalmente, na qualidade do ensino e no saber-fazer”.

5 REVISÃO DE LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo o objetivo foi apresentar os principais referenciais teóricos que embasaram a presente pesquisa. Conceitos como espiritualidade na gestão, ética nas organizações, desenvolvimento do capital humano, gestão estratégica de pessoas, psicologia positiva, foram correlatos ao tema principal deste trabalho, a Gestão Humanizada, cujo termo *ipsis litteris* não foi encontrado nas literaturas recorridas, de modo que buscarei, nas aproximações dos temas encontrados, fazer o cruzamento com o tema central, considerando que o mesmo possui em sua dinâmica todos os demais já citados como constituintes de seu alcance.

5.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Podemos considerar que a Gestão de Pessoas ainda é um termo relativamente novo no contexto de muitas organizações. Para estas, o departamento de Recursos Humanos, com sua dinâmica mecanicista, em que empregado e chefe mantêm apenas relações de obediência, execução de tarefas e controle, é suficiente para que a empresa obtenha o resultado esperado no que diz respeito às metas a serem cumpridas. Para Marras (2011, p. 7), “o que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”. Gil (2001, p. 18) explica que “a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Colombo afirma que durante muitos anos, e por que não dizer ainda nos tempos atuais, muitas são as instituições que têm as pessoas

[...] como recursos organizacionais, originando-se desse paradigma a denominação de “recursos humanos”. Como recursos, as organizações que adotam tal concepção os veem como sujeitos passivos da ação empresarial, necessitando ser controlados e administrados para que possa obter deles o máximo em produtividade. (COLOMBO, 2010, p. 179).

A partir da década de 1980, percebe-se uma mudança na maneira em que pessoas e organizações se relacionam, há um esforço por parte da administração em encontrar maneiras mais eficazes de se atingir as metas organizacionais, uma vez que o comportamento e a visão de mundo das pessoas mudaram. Os controles, a hierarquia pela hierarquia, a técnica, a obediência, já não eram suficientes para promover o engajamento das pessoas e, conseqüentemente, o alinhamento destas com os objetivos da organização.

Nesta perspectiva, Martín-Alcazar et al (2005, p. 651) definem gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico”. Tal pensamento é corroborado por Armstrong (2011, p. 48), numa perspectiva comportamental, como sendo “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH”.

É neste contexto que a gestão de recursos humanos ganha novos contornos, impulsionada pela era da informação, após a década de 1990, em que a maneira de administrar pessoas, compreende a importância de reconhecer o colaborador como agente ativo e proativo, dotado de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais, constituindo um fator de competitividade das organizações, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. (TRIGO, 2005).

Da mesma forma, Lacombe (2012) e Milkovich & Boudreau (2000) entendem que o ser humano está cada vez mais inserido no contexto organizacional, o recurso intangível (capital humano e intelectual) passou a ser o bem mais precioso nas organizações, afinal, são as pessoas que trazem a criatividade para a empresa, são elas também que agem e tomam as decisões, nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem as decisões e ajam em seu nome.

Nesta perspectiva, Gil (2001, p. 19) afirma que a gestão de pessoas “constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

De acordo com Chiavenato (2010), a definição para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para o autor, a gestão de pessoas pressupõe seis processos interligados, que se influenciam mutuamente, e compõem o cerne do processo de gerir o capital humano nas organizações: a) processo de agregar pessoas, que seria o processo de incluir novas pessoas na empresa; b) processo de aplicar pessoas, utilizado para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa; c) processos de recompensar pessoas, que é usado para incentivá-las e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; d) processos de desenvolver pessoas, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das mesmas; e) processos de manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades da empresa; f) processos de monitorar pessoas, utilizados para acompanhar e controlar as suas atividades e verificar resultados.

Para Gil (2001, p. 17) “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna afirmam que:

Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização, pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2008, p. 19).

Para Bitencourt

A gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Mesmo que na organização exista área de RH formalmente constituída, a gestão de pessoas não será uma atribuição exclusiva desta área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores cabendo à área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos da organização, e pelo suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas. (BITENCOURT, 2010, p. 82).

Nesta linha de pensamento, Claro e Nickel (2002) compreendem que “a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Tafner e Silva afirmam que

[...] as instituições que buscam melhor atuação no seu campo de atuação e no mercado de trabalho privilegiam pessoas como parceiras, tendo, por consequência, um clima interno com motivação, com grau de coletividade intenso, refletindo diretamente no mercado e também influenciando seus concorrentes a mudarem seu *status quo*. (TAFNER e SILVA, 2011, p. 254).

Porém, não se pode deixar de considerar que

[...] 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, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2010, p. 15-16).

É possível concluir, então, que a gestão de pessoas, tal como é compreendida nos dias atuais, em termos de mudança cultural, ainda é muito recente, porém para as organizações que já internalizaram esse modo de gerir os processos que envolve pessoas, é notório que se trata de um caminho sem volta, pois as organizações são feitas de pessoas, seu principal ativo.

5.2 LIDERANÇA E GESTÃO

Tratar do tema Liderança é um desafio, tendo em vista a complexidade, subjetividade e abrangência do assunto. Foi necessário, portanto, limitar a pesquisa, para que se pudesse desenvolver com alguma profundidade os pontos abordados.

O tema em questão já é bastante discutido por diversos autores ao longo da história, inúmeros títulos compõem as vastas prateleiras das livrarias com os mais diversificados modos de pensar a atuação do líder nas organizações.

De acordo com Bryman, por exemplo,

[...] a liderança transformou-se no principal foco de atenção para uma variedade de escritores preocupados com as organizações. Ela tem sempre sido uma área importante de investigação entre os pesquisadores interessados nas organizações, visto que volumosa literatura sobre o assunto testemunhe isso. (BRYMAN, 1992, p. 9).

Como tal, não é de se estranhar que a preocupação com o fenômeno da liderança também seja considerada tão antiga quanto a história escrita. Clemens e Mayer escreveram, logo na introdução do livro *Liderança*, o toque clássico:

Não é surpreendente que livros como *As Vidas dos Homens Ilustres* (de Plutarco), *Rei Lear* (de Shakespeare) e *Por Quem os Sinos Dobram* (de Hemingway) ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva - motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação - pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos. (CLEMENS e MAYER, 1989, p. 13).

Remolina (2009), ressalta, porém que, infelizmente, na atualidade, a questão da liderança foi monopolizada pelas escolas de Business Administration, de High Management e Negócios, bem como pelas grandes empresas do mercado. A abordagem fundamental acaba sendo sempre gerencial, administrativa, econômica e de marketing, porém carece de uma abordagem de ordem mais ética, social e política.

Talvez por esse motivo seja comum haver entendimentos divergentes entre liderança e gestão (gerência), já que alguns acreditam que os dois termos têm distinção entre si e outros atestam que os dois têm um único entendimento e que não há dicotomia entre eles.

Na perspectiva da gestão de pessoas, em todas as organizações existem líderes e gestores, porém nem todo líder é um gestor, mas todo gestor precisa ser um líder. Esse é o entendimento corroborado por Byham (1992) quando ensina que a figura do gerente deve ceder lugar à figura do líder. E a função do líder, segundo ele, é "mostrar a direção a seguir e guiar as pessoas de forma que possam chegar todos juntos".

Para Haim

[...] líderes e gerentes têm missões próprias, sendo que estas não são diametralmente opostas e podem ser complementares. E que, muito provavelmente, as organizações necessitem igualmente destes dois tipos de profissionais, visando ao completo aproveitamento de ambos os perfis. (HAIM, 2003, p. 61).

Ainda segundo a autora, é necessário que a contraposição 'gerente - líder' seja entendida com clareza pelas organizações. Os papéis desempenhados por gerentes e líderes não devem ser considerados necessariamente contraditórios, mas podem ser caracteristicamente complementares.

De acordo com os aspectos descritos por Kotter (1990), é possível indicar algumas características que definem os papéis de gerentes e líderes numa organização, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - Papéis de Líderes e Gerentes

| GERENTES | LÍDERES |
|---|---|
| 1. Planejamento e orçamento - fixa alvos e objetivos para um futuro restrito; estabelece detalhes dos passos para atingir tais alvos, passos esses que devem incluir calendários e orientações principais para a ação imediata. É o gerente que aloca recursos para viabilizar o cumprimento dos planos propostos. | 1. Estabelecimento de direção - desenvolve uma visão de futuro distante, procurando estratégias que consigam produzir as mudanças necessárias para tornar esta visão realidade. |
| 2. Organização e colocação de pessoas - preocupa-se com o estabelecimento da estrutura organizacional delineando os cargos necessários para cobrir os requisitos do plano. Aloca pessoal qualificado comunicando-se com as pessoas a fim de delegar responsabilidades para que o plano seja levado a efeito. Estabelece sistemas que permitam o monitoramento de medidas já implantadas. | 2. Arregimenta pessoal - comunicando orientações a todos cuja cooperação possa ser necessária, promovendo a criação de coalizões que se sintam envolvidas com a visão proposta e que estejam prontas a se comprometer com sua realização. |
| 3. Controla e soluciona problemas - monitorando resultados detalhados a serem confrontados com o plano, de maneira formal, como também informal, através de relatórios, reuniões e outros meios de registro. É ele que identifica desvios que frequentemente são chamados de 'problemas', planejando e organizando-se para resolvê-los. | 3. Trabalha a favor da motivação e da inspiração - mantendo as pessoas em movimento na direção certa apesar das barreiras políticas, burocráticas e de resistências à mudança, fazendo apelo às necessidades humanas mais fundamentais, a valores e emoções. |

Fonte: Haim (2003 p. 54 e 55).

Sendo assim, não se pode pensar a gestão das pessoas sem considerar a preponderante missão dos líderes, uma vez que eles são os verdadeiros responsáveis pelo engajamento, desenvolvimento e promoção do bem-estar de seus colaboradores.

Para Hunter (2004) liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Gaudêncio (2007, p. 17) a define como “[...] um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura”.

Já Chiavenato (2000, p. 122) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. O autor ainda ressalta que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

Na ótica de Maximiano (2000, p. 331), “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”. Ante as definições sobre liderança é inegável a importância do líder nas organizações, e este precisa imbuir-se da responsabilidade de influenciar as pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos.

5.3 LIDERANÇA E GESTÃO NA PERSPECTIVA INACIANA

Numa instituição jesuíta o termo liderança assume contornos específicos a partir da maneira de liderar de Santo Inácio de Loyola (1491-1556), fundador da Companhia de Jesus, por este motivo, não é possível falar de Liderança Inaciana sem contextualizar a sua vida e seu modo de ver o mundo e as pessoas.

Inácio de Loyola nasceu no Castelo de Loyola, em Azpeitia, região basca ao norte da Espanha, em 1491. Filho de família cristã da nobreza rural, o caçula de 13 irmãos e irmãs foi batizado como Iñigo. Mais tarde, entretanto, mudaria seu nome, passando a assinar Inácio. (JESUÍTAS BRASIL, 2019).

Em 20 de maio de 1521, ao tentar, sem sucesso, proteger Pamplona (capital de Navarra) dos invasores franceses, Inácio foi ferido por uma bala de canhão que, além de partir sua perna direita, deixou lesões na esquerda. O grave ferimento foi fundamental para a mudança radical que aconteceria em sua vida. Durante o período de convalescência no Castelo de Loyola, como não havia livros de Cavalarias, seus preferidos, Inácio dedicou-se à leitura de Vida de Cristo, escrita por Ludolfo da Saxônia, e de uma coletânea Vida dos Santos. Foi após o contato com os livros religiosos que ele percebeu, com atenção e paciência, que as ambições mundanas lhe causavam alegrias efêmeras, meros prazeres, ao passo que a entrega a Jesus

Cristo lhe enchia o coração de alegria duradoura. Essa consolação foi, para Inácio, um sinal de Deus. (JESUÍTAS BRASIL, 2019).

Em 15 de agosto de 1534, na capela de Montmartre, em Paris, Inácio e seis companheiros – Francisco Xavier, Pedro Fabro, Afonso Bobadilha, Diogo Laínez, Afonso Salmeirão e Simão Rodrigues – fizeram votos de dedicarem-se ao bem dos homens, imitando Cristo, peregrinar a Jerusalém e, caso não fosse possível, apresentar-se ao Papa, com o objetivo de colocarem-se à disposição do Pontífice. Um ano depois, os votos foram renovados por eles e mais três outros companheiros – Cláudio Jaio, João Codure, Pascásio Broet. (JESUÍTAS BRASIL, 2019).

Por meio da bula *Regimini militantis Ecclesiae*, a Companhia de Jesus (em latim, *Societas Iesu*, S. J.) foi aprovada oficialmente pelo Papa Paulo III, em 27 de setembro de 1540. No ano seguinte, 1541, Inácio foi eleito o primeiro Superior Geral da Ordem, passando a viver em Roma (Itália). Dedicou-se à função preparando e enviando os jesuítas ao mundo todo, servindo à Igreja e escrevendo as Constituições da Companhia de Jesus. Em 31 de julho de 1556, muito debilitado, Inácio morre em Roma. Sua canonização aconteceu em 12 de março de 1622, pelo Papa Gregório XV. (JESUÍTAS BRASIL, 2019).

Vasquez (2006) ressalta que a experiência particular de Deus vivenciada por Inácio gerou nele uma maneira peculiar de ver o próprio Deus, o mundo, a vida, a sociedade, as pessoas. É o que geralmente é chamado de "visão" inaciana. Inácio escreveu sua experiência espiritual e essa "visão" é expressa nos Exercícios Espirituais, que são um processo pedagogicamente direcionado para levar aqueles que experimentam a experiência a entender o Plano de Deus sobre sua vida pessoal e ordenar sua vida em torno desse plano.

Dessa forma, quando Inácio de Loyola e seus primeiros companheiros fundaram a Companhia de Jesus, durante toda a sua vida, sua ação apostólica e seu estilo de governo, eles se basearam nessa "visão" ou "chave" para ver a realidade e direcionar toda a sua vida. (VASQUEZ, 2006).

Vasquez (2006) apresenta uma estrutura na qual é possível visualizar os traços fundamentais desse tipo de liderança vivenciado por Inácio de Loyola, da qual é possível sintetizar as principais características:

1. Conhecimento, amor e seguimento da pessoa de Jesus Cristo.

2. Disponibilidade para servir a Jesus em qualquer lugar do mundo e viver em total desapego de tudo que pudesse impedi-lo de prestar um serviço autêntico e eficaz.
3. Busca por um serviço prestado com excelência.
4. Busca constante da vontade de Deus, através do discernimento espiritual.
5. A importância de produzir resultados.
6. O amor preferencial pelos pobres.
7. Construir uma comunidade, como estilo de liderança.
8. Monitoramento e acompanhamento pessoal.
9. Tradição apostólica e educacional bem-sucedida.
10. Cultura organizacional típica claramente consolidada.

Dessa forma, Vasquez conclui que a Liderança Inaciana

[...] é um estilo de vida que, a serviço da missão de Jesus Cristo, é inspirado por exercícios espirituais, para orientar e acompanhar o processo de desenvolvimento humano, no pessoal e na comunidade, em direção à excelência integral, na formação de homens e mulheres para os outros e com os outros. (Vasquez, 2006, p. 4).

Nesta mesma linha de pensamento, Ugalde afirma que a

[...] liderança Inaciana se conecta à necessidade sentida e desenvolve uma resposta oportuna, comprometendo-se com a sua realização. Para isso, adiciona outras pessoas, movimentos, instituições, que veem o significado desta proposta e desenvolvem seus talentos para executá-la com sucesso. (UGALDE, 2010, p. 1).

Para Fernandez (2018) a concepção inaciana de liderança não difere da ideia de serviço de governo, entendendo governo numa obra jesuíta como instância de mando a serviço da missão: um tem liderança na medida em que serve aos outros; e serve aos outros da melhor maneira com liderança e governo de caráter pessoal, espiritual e apostólico. Nesta perspectiva servir e governar são a mesma coisa. Sirvo a outras pessoas com o governo e para que este seja autêntico, tenho que exercê-lo com a consciência de ser servo de outras pessoas, por um chamado particular de Deus. Contudo, dada a natureza inaciana da liderança e governo jesuítas, eles necessariamente têm um componente carismático/espiritual e outro de natureza prática ou institucional.

Para Fernandez (2018), a liderança inaciana pressupõe também a necessidade de um olhar cuidadoso para que haja a racionalização dos recursos, criação de uma estrutura que possibilite administrar o pessoal para que os propósitos apostólicos possam ser alcançados. É preciso ter controles, regras e mecanismos de supervisão para que o planejamento do trabalho seja realizado.

O autor, no entanto, chama a atenção para um modelo de gestão participativa nas obras jesuítas quando afirma que

[...] um diretor de obra deve promover a participação de todas e todos os colaboradores em discernimento e planejamento institucional: orar coletivamente, integrar equipes, acordar sobre um processo geral, revisar a missão e a visão à luz do que é entendido como a vontade de Deus, fazer um diagnóstico da obra, identificar os processos estratégicos e seus objetivos, etc. Tudo isso precisa ser trabalhado em todos os níveis do organograma e coletados pela instituição. (FERNANDEZ, 2018, p. 29).

Já Chris Lowney (2015) apresenta a concepção de liderança, adotada pelos jesuítas, assentando-a sob quatro pilares: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo. Esses pilares dão a sustentação necessária para que o estilo de liderar dos jesuítas seja compreendido como a capacidade de compreender suas forças, suas fraquezas, seus valores e sua visão do mundo; inovar com confiança e se adaptar para abarcar um mundo em constante transformação; engajar os outros com uma atitude positiva e amorosa; energizar a si mesmos e os outros através de ambições heroicas. A tônica da liderança jesuíta é a de que todos os líderes devem, antes de mais nada, compreenderem-se autoliderados, ou seja, nenhum líder é capaz de exercer liderança sobre os outros se esta não lhe chegar primeiro.

No estilo de liderar jesuítico destacam-se algumas características que, segundo Lowney (2015), vão contra a corrente das concepções de liderança existentes, a saber:

- Somos todos líderes, e estamos liderando bem ou mal, o tempo todo.
- A liderança surge de dentro. Tem a ver com *quem eu sou* tanto quanto com o que eu faço.
- A liderança não é um ato. É minha vida, um modo de viver.
- Nunca completo a tarefa de me tornar líder. É um processo contínuo.

A respeito dos quatro pilares da liderança jesuíta, Lowney destaca os seguintes aspectos:

- **Autoconsciência: “ordenar sua própria vida”**

Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes.

- **Inventividade: “O mundo inteiro será o nosso lar”**

Os líderes fazem com que eles mesmos e os outros se sintam à vontade num mundo mutante. Exploram avidamente novas ideias, posturas e culturas em vez de se esquivarem defensivamente do que possa estar virando a próxima esquina da vida. Ancorados por valores e princípios inegociáveis, cultivam a “indiferença” que lhes permitem adaptar com confiança.

- **Amor: “Com mais amor do que o medo”**

Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo.

- **Heroísmo: “Evocando grandes desejos”**

Os líderes imaginam um futuro inspirador e se empenham em moldá-lo em vez de assistir passivamente ao futuro acontecendo à sua volta. Os heróis transformam as oportunidades que têm à mão em ouro, em vez de aguardar que oportunidades douradas caiam no seu colo.

Baseados nos quatro pilares, os jesuítas entendem que não se trata de quatro técnicas de liderança, senão o modo próprio de proceder dos membros da Companhia de Jesus, inspirados em seu fundador, Inácio de Loyola.

É importante ressaltar, no entanto, que, no âmbito da Companhia de Jesus, há uma tendência a unir o sentido dos termos liderança e gestão, de modo que quando se fala do líder inaciano em uma instituição, automaticamente se está falando de gestão. Isto se dá, sobretudo, quando os cargos de gestão são assumidos por jesuítas, pois os mesmos veem-se imbuídos de um modo de proceder que caracteriza

o estilo inaciano de liderar que muitas vezes carece de técnicas específicas de gestão que direcione as ações estratégicas de uma instituição.

Neste sentido, Duplá (2006) chama a atenção que a liderança inaciana além de ser impulsionada por um alto ideal espiritual, no âmbito da gestão educativa deve considerar também o planejamento e a organização como elementos essenciais na condução das instituições. O autor afirma que é preciso propor formas de gestão que respondam melhor às circunstâncias atuais e que sejam ao mesmo tempo eficazes para a consecução dos fins a que toda obra educativa de inspiração inaciana deve pretender.

5.4 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao falarmos de ética, logo nos remetemos à palavra moral e, muitas vezes, empregamo-las como sinônimos para designar conjunto de princípios ou padrões de conduta, o que, de certo ponto de vista, não está errado, considerando que, etimologicamente, as duas palavras possuem origens distintas e significados idênticos. De acordo com Passos (2000) moral vem do latim “*mores*”, que quer dizer costume, conduta, modo de agir; enquanto *ética* vem do grego “*ethos*” e, do mesmo modo, quer dizer costume, modo de agir.

Vásques (1975, apud PASSOS, 2000) diz que “a Ética é a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade”. Dessa forma, pode-se depreender, conforme Passos (2000, p. 44), que “a moral normatiza, direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral”.

Em se tratando das organizações, a autora afirma que a ética é tão importante no mundo dos negócios quanto o conhecimento técnico. As relações comerciais, travadas com a ética como premissa, podem levar a lucros econômicos e sociais, além de ser um excelente auxiliar das lideranças na tomada de decisão por apontar “caminhos mais seguros, honestos e justos. Por exemplo, optar por uma lucratividade que não use o ser humano apenas como meio para atingi-la”. (PASSOS, 2000, p. 16).

É nesta perspectiva que a discussão sobre ética nas organizações se apresenta como ponto de grande relevância no processo de gestão humanizada, em que o pressuposto das relações justas e éticas entre as pessoas (clientes,

empregados, fornecedores, entre outros) dá a base de sustentação para ações que promovam a justiça social.

Ainda de acordo com Passos (2000), uma organização deve possuir compromissos de ordem social que precisam ser colocados na mesma escala de prioridade daqueles de ordem econômica, cujo mercantilismo tem dado maior ênfase. Isso significa dizer que a produção não pode ser vista como um fim em si mesma, mas que precisa ser colocada à serviço da pessoa e do bem-estar social.

Morgan (1996, apud PASSOS, 2000) diz que “as organizações frequentemente devoram e exploram o seu pessoal, pegando e usando o que precisam e jogando fora o que resta”. Num contexto de gestão humanizada, a ética funciona como um antídoto a neutralizar toda tentativa de relação utilitarista das pessoas que estão envolvidas nos diversos processos que conduzem à consecução das metas organizacionais.

Muitas organizações veem seu pessoal apenas como recurso, não é à toa que a ideia de pessoa como recurso humano vem sendo contestada por diversos autores e críticos da área da gestão de pessoas por se entender que a pessoa numa organização é muito mais que recurso a ser gerido, é capital a ser desenvolvido. Nesta perspectiva se faz necessário que, numa gestão humanizada, a organização constitua seu perfil ético pautado na valorização de seu capital humano com vistas a equilibrar a necessidade de produzir e alcançar resultados com a consciência ética no que diz respeito à valorização de quem produz.

Dessa forma, Passos ressalta que:

[...] embora saibamos que o mercado, na maioria das vezes, é acionado por interesses individualistas, faz-se necessário que as relações sejam embasadas em valores como: honestidade, confiança, credibilidade e altruísmo, visando sempre o desenvolvimento e a preservação da qualidade de vida. (vásques, 2000, p. 66).

Considerando que todos os processos que envolvem as instituições são preponderantemente operacionalizados por pessoas, seres humanos que possuem aspirações, sentimentos e desejos, em detrimento de serem considerados meras peças de engrenagem produtiva, a gestão humanizada pressupõe que toda e qualquer ética, seja ela empresarial ou não, “deve seguir uma orientação *humanista*, que coloca a vida humana como valor principal”. (PASSOS, 2000, p. 51).

5.5 ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL

Ainda nos dias de hoje não é tão comum no mundo organizacional falar-se sobre espiritualidade e gestão, é como se existisse uma verdadeira parede entre os dois termos. Porém, ao que se sabe, trata-se, muitas vezes, da falta de conhecimento (ou abertura para) sobre o que esses dois termos têm a ver com as organizações e o quanto é importante que sejam vistos não como antagônicos, senão como complementares.

Para Hill e Pargament (2003), a espiritualidade está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, onde as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que têm de sagrado em suas vidas:

Tem relação, sobretudo, a uma questão de natureza pessoal, enquanto resposta a aspectos fundamentais da vida sobre significado e sobre relacionamento entre o sagrado ou transcendente. Contudo, isso não se refere ao desenvolvimento religioso e nem mesmo à formação de comunidades. Já no contexto do trabalho, a espiritualidade não estaria ligada a um sistema religioso, nem a ritualismos organizados ou proselitismos. No caso, não envolve rituais, doutrinas ou crenças religiosas institucionalizadas, ainda que carregue valores comuns à maioria das religiões. Seria uma nova perspectiva de humanização do trabalho e de auto realização no ato de trabalhar, assentada na transformação da consciência, favorecendo o bem-estar emocional e a construção e reconstrução de orientações, valores e práticas que não estão associados ou representados em termos de religião ou mesmo de religiosidade. (HILL; PARGAMENT, 2003, p. 53).

De acordo com Murad (2007), a vivência da espiritualidade nas organizações leva a uma valorização dos colaboradores, “a criar espaços para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador”. Dessa forma, o autor define uma gestão espiritualizada como o processo pelo qual as organizações estabelecem relações de qualidade entre seus membros, com seus interlocutores, clientes e fornecedores, a comunidade local, além de colaborar para a sociedade justa e sustentável.

Ainda para o autor, algumas ações denotam o grau de espiritualidade ou o nível de evolução espiritual em que a organização se encontra, quais sejam: a socialização de seus princípios e valores com os colaboradores; formação das pessoas e oferecimento de condições para o crescimento humano, profissional e espiritual; responde positivamente às grandes questões da inclusão e respeito à diversidade; incorporação de pessoas com deficiência física, mulheres, negros, índios, como

importantes movimentos frente aos preconceitos existentes, construindo uma cultura de paz e acolhimento ao diferente. (MURAD, 2007).

Em se tratando de organizações que já trazem em sua constituição valores básicos de respeito ao próximo, promoção e valorização da pessoa, valores éticos que permeiam todas as relações, como é o caso das instituições jesuítas, o tema da espiritualidade organizacional encontra ressonância e é perfeitamente aderente à cultura institucional já instaurada nestas, o que seria menos eficaz ou fizesse menos sentido (ou nenhum) em organizações cujos valores estão pautados apenas em resultados financeiros e na busca impiedosa por lucratividade. Manz (2006) afirma que, em tais organizações, pessoas que possuem valores como honestidade e integridade, por exemplo, podem sofrer grande pressão ao não conseguirem conciliar seus valores a situações em que a falta de ética ou a frieza seja a tônica nas relações.

Oliveira (2001) apresenta três concepções de organizações: a que vive a era do conhecimento apenas, ou seja, não abriu os olhos para a realidade da era das habilidades pessoais; a que está além da era do conhecimento, mas que descobriu que habilidades pessoais é que de fato fazem as coisas acontecerem; as que vivem a era da espiritualidade, que valoriza o conhecimento e as habilidades pessoais e sabe, sobretudo, que todo ser humano é um ser espiritual e, como tal, deve ser tratado e valorizado.

Nesta perspectiva, o autor aponta questões importantes que ajudam a inserir a organização num contexto de espiritualidade, tais como: somos uma empresa ética? Há coerência em nossa missão? Há calor humano em nosso contato interpessoal? Atendemos plenamente às necessidades de nosso pessoal? Somos uma empresa produtiva e inovadora? Estamos abertos à grandes mudanças? Nossos clientes estão satisfeitos com a qualidade de nossos produtos e com nosso atendimento?

Essas questões nos remetem ao ponto fulcral deste trabalho, em que a gestão humanizada assenta-se nos princípios da ética e da espiritualidade como propulsores de um sistema de gestão que prioriza as pessoas e as conduz para a consecução de resultados cada vez mais satisfatórios, porque compreendem seu papel, valor e importância para a organização.

5.6 A PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA AO MUNDO CORPORATIVO

O comportamento humano e sua relação com o mundo do trabalho tem sido objeto de estudo durante muitos anos por diversos autores, cujos temas, de acordo com Campos (2012) versam sobre “desmotivação no trabalho, os efeitos do stress, as dificuldades de conciliação trabalho-família, os reflexos dos processos de *downsizing* e as consequências dos despedimentos”, porém, de acordo com a autora, “até o início deste século, muito pouco se tinha escrito sobre as virtudes das organizações “positivas” e sobre os seus reflexos nos indivíduos e nos resultados de gestão”.

Neste sentido, Luthans (2002a; 2002b) e Sommer (2006) (apud CAMPOS, 2012) têm realizado estudos no campo do “Comportamento Organizacional Positivo, cujo principal objetivo é o estudo das capacidades humanas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas em contexto organizacional, com vistas a uma maior eficácia no cotidiano de trabalho.

Luthans, Avolio e colaboradores (2007 apud CAMPOS, 2012) afirmam que “o capital psicológico das organizações, é tão ou mais importante do que o capital financeiro, ou o capital social”. Dessa forma, é importante compreender que

[...] é necessário promover, nos contextos organizacionais, os estados positivos de otimismo, esperança, resiliência e autoconfiança, na medida em que estes estão diretamente relacionados com os resultados de desempenho dos trabalhadores. (LUTHANS, AVOLIO e colaboradores, 2007 apud CAMPOS, 2012, p. 8).

De acordo com Seligman & Csikszentmihalyi (2000 apud CAMPOS, 2012), a investigação na perspectiva da Psicologia Positiva possui incidência em nível individual e grupal, enaltecendo valores em ambos os aspectos que mutuamente se coadunam: sensibilidade, espiritualidade, sabedoria, perseverança, cidadania, responsabilidade, altruísmo, tolerância e ética. Ao enaltecer tais valores, a Psicologia Positiva “revisita a pessoa comum na medida em que se questiona sobre a natureza do funcionamento humano, avaliando as suas potencialidades, os seus motivos e as suas capacidades”. (SHELDON & KING, 2001, apud CAMPOS, 2012, p. 19).

Dessa forma, pode-se definir a Psicologia Positiva “como o estudo científico das forças humanas, e da natureza de um funcionamento humano eficaz, bem-

sucedido e mesmo excelente” (LOPES, PALMA, BÁRTOLO-RIBEIRO & CUNHA, 2011, p. 433, apud CAMPOS, 2012, p. 19).

Dada a complexidade da experiência humana em grupo, a Psicologia Positiva, aplicada à área organizacional, propõe-se a investigar quais os princípios motivadores dos estados positivos dos indivíduos que influenciam no seu desempenho, bem como em que medida e em quais circunstâncias as organizações promovem o desenvolvimento desses mesmos estados positivos, a fim de, uma vez identificados, poderem fazer parte de seu contexto, compreendendo que o investimento em bem-estar está intrinsecamente ligado à motivação das pessoas nas organizações e, concomitantemente, podem produzir efeitos altamente benéficos para os resultados organizacionais. (LUTHANS, 2002b apud CAMPOS, 2012).

Outro aspecto considerado pela Psicologia Positiva como de extrema relevância, segundo Askanasy e Daus (2002, apud CAMPOS, 2012), é a “gestão das emoções”. Segundo os autores, “a gestão das emoções dos colaboradores tem relação direta com a retenção, recuperação e satisfação dos clientes, havendo um *efeito correspondente* entre as emoções dos trabalhadores e as dos indivíduos a quem eles prestam serviços”. Neste sentido, é de fundamental importância que os gestores compreendam que investir, avaliar e desenvolver a inteligência emocional de seus colaboradores é trabalhar na promoção de um clima institucional harmônico e emocionalmente equilibrado.

Evidentemente que não se trata, aqui, de imaginar utopicamente que “as organizações podem ser paraísos de felicidade e satisfação – sem sacrifícios, esforços, conflitos e até ódios. Mas também não é sábio supor que têm de ser espaços de angústia, humilhação, stress perverso e competição desumanizada”. (CUNHA, REGO e CUNHA, 2006, p. 24, apud CAMPOS, 2012, p. 31).

Dessa forma, corroborando com a ideia da Gestão Humanizada, a Psicologia Positiva reitera que “fomentar internamente a credibilidade, o respeito e a justiça, promovem a confiança mútua, que se reflete tanto nos benefícios econômicos das organizações, como em menores taxas de *turnover* do pessoal. (LYMAN, 2003 apud CAMPOS, 2012, p. 31).

5.7 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Falar de gestão de pessoas é falar também de duas variáveis muito importantes e presentes em toda e qualquer instituição: a cultura e o clima organizacional. E, para compreendermos melhor o que são essas variáveis e suas correlações no ambiente organizacional, faz-se necessário recorrer ao que a literatura nos oferece a fim de não incorreremos no risco de levar a cabo apenas as definições do senso comum.

Com base em consulta de fácil acesso, encontramos no Mini Aurélio, Ferreira (2010), as seguintes definições sobre cultura:

1. Ato, efeito ou modo de cultivar.
2. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade.
3. O conjunto dos conhecimentos adquiridos em dado campo.

Ainda sobre o tema, Morgan (1996) refere-se à expressão 'cultura' como sendo um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

No campo da Administração, fazendo uso de metáforas que concedem relacionamento de comportamentos pessoais ou grupais, a cultura, a partir dos anos 60, é estudada em locais organizacionais, privado e público. Este movimento dá o advento ao termo cultura organizacional que objetiva propiciar alterações nas organizações.

Averiguando o sentido de cultura organizacional, ela passa paulatinamente a ser ocupada como ponto de partida de um procedimento cuidadoso de (re)estruturação dos envolvimento internos e externos das organizações.

De acordo com Barbosa:

[...] a legitimidade da noção de cultura para o mundo organizacional, está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. Por conseguinte, identificar e classificar os diferentes tipos de cultura e medir sua eficácia tornou-se um imperativo gerencial. (BARBOSA, 2002, p. 22).

Portanto, para a autora, a cultura organizacional é percebida como elemento em que as organizações podem e devem utilizar-se para obter os resultados almejados. A cultura é uma peça de controle social e por meio dela a organização delimita a realidade da qual seus membros vão conviver.

Para Nassar (2000, p. 28), “cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierarquizados, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos”.

Entende-se então que a cultura organizacional fornece a diferentes coletivos, mediante as sociedades e mercados, concomitantes assimilações, símbolos, padrões que se intitulam de imagem corporativa. Da mesma forma, a cultura organizacional possui camadas, valores e crenças que estão integrados nela, em seus hábitos, rotina e forma de trabalhar. Por conta disso, muitas vezes é muito complicado modificá-la quando necessário.

Para Chiavenato (1996, p. 176), “A Cultura Organizacional consiste em padrões explícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo constituem uma característica de cada empresa”.

Para Weil (1995) uma cultura organizacional é um conjunto de valores, conhecidos e ligados a uma visão não fragmentada do mundo e onde a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, como um sistema de eventos com interação e independência de outros sistemas.

Moscovici (1997) salienta que a maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda vida em um grupo principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.

Percebe-se, na afirmação da autora, que as diversidades dentro de uma organização trazem fatores importantes no que se refere à cultura do mesmo ambiente corporativo, causando aspectos positivos ou negativos, a partir da maneira que cada colaborador se relaciona e interage entre si, impactando em suas atividades laborais e no produto final que cada organização espera alcançar de seus colaboradores. Assim sendo, as relações interpessoais e o clima geral emanam satisfações ou não, individuais ou do coletivo que entoam nas organizações e o seu todo.

A Cultura Organizacional estabelece aspecto psicológico e está unida a forma moral e ao conteúdo dos colaboradores, sendo salutar ou nocivo subjugado ao sentimento dos mesmos em relação à organização e se a entidade está em comunhão com seus anseios.

A respeito de cultura organizacional, Luck ressalta que é um

[...] conjunto de pressuposições básicas, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (LUCK, 2011, p.71).

Comenta-se então, que a cultura organizacional é percebida como algo cognato que descreve cada organização, formada por seu senso comum, valores, tradições e crenças mediante alguns aspectos transcritos por documentos estratégicos de cada entidade e que interfere na forma de organizar e ordenar as tarefas cotidianas e que se refletem diretamente nos colaboradores e na forma que cada um desempenha suas funções.

Quanto ao clima organizacional, infere-se que é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos, formais e informais, existentes em uma organização, sendo uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da mesma. O clima organizacional é, portanto, a qualidade do ambiente dentro de uma organização que tem o poder de influenciar o comportamento dos seus membros.

O clima organizacional está intrinsecamente ligado à maneira como o colaborador entende a organização com suas normas, cultura e costumes e de como ele a interpreta e procede negativa ou positivamente. Para Gil (2001), saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro.

De acordo com Souza (2010), a pessoa que investe no emocional estará fazendo uma parceria saudável e vitoriosa entre intelecto e emoção. Pensando nisso, o clima organizacional deve propiciar uma harmonia entre os colaboradores e a organização favorecendo um ambiente em que todos possam usufruir de elementos apropriados para um bom desempenho em suas atividades.

Nesta perspectiva, Luz diz que

[...] administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz, se não houver qualidade no clima organizacional? O mesmo se aplica às empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados, entre outras coisas, pressupõe ouvi-lo, tanto em relação às suas preocupações pessoais quanto profissionais. (LUZ, 2003, p.3).

Para uma melhor compreensão acerca do clima organizacional, é preciso partir da conjectura de que o mesmo não deve ser entendido sob um aspecto ideal de acordo com a corporação, tampouco numa perspectiva imutável ou num continuum.

O quadro a seguir, elaborado com base em Bispo (2006), retrata o panorama de causa e efeito e sequência do clima organizacional nas instituições, apresentando três conceitos básicos: Inadequação, Alheio e Oportuno.

Quadro 2 - Panorama de Causa e Efeito e Sequência do Clima Organizacional

| Inadequado | Alheio | Oportuno |
|--|--|---|
| Insatisfação/ decepção | Desapego / desânimo | Contentamento / estímulo |
| Ausência de inserção e confiabilidade | Carência de confiança na relação entre colaboradores e corporação | Grande inserção e confiabilidade organização – colaborador |
| Infecundidade | Queda na eficiência | Grande eficiência |
| Ausência de conservação de habilidades e grande revezamento | Queda na conservação de habilidades e razoável alternância e desistência | Grande permanência e conservação de habilidades e baixa desistência |
| Insatisfação e falta de engajamento – consumidor descontente | Razoável contentamento e envolvimento – consumidor descontente | Bem-estar e envolvimento – consumidor satisfeito |
| Aumento de disfunção psicossomática | Preservação de disfunção psicossomática | Prevenção de disfunção psicossomática |
| Dissabor da organização | Estancamento da organização | Êxito da organização |

Fonte: Miranda (2018, apud Bispo, 2006).

Compreendendo o autor, é de suma importância a qualidade do clima organizacional no ambiente profissional, pois isso implica diretamente nos resultados promovidos pelos colaboradores, seja positiva ou negativamente. Nesta perspectiva,

a gestão de pessoas compreende a necessidade cada vez mais premente de um olhar humanístico para os colaboradores de forma a contribuir na qualidade do clima institucional, gerando maior eficácia nas atividades desempenhadas e consequente aumento na produtividade das corporações.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o percurso metodológico adotado para a consecução do presente trabalho, pondo em evidência a unidade de análise, os sujeitos envolvidos, os instrumentos de coleta de dados que foram empregados na pesquisa qualitativa e os sistemas de análise dos resultados e de conteúdos obtidos a partir do estudo de caso do Colégio Antônio Vieira, de modo que os dados coletados evidenciassem os fatos concretos que seguem analisados no sétimo capítulo.

6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho é caracterizado por ser um estudo de caso, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva.

O estudo de caso conforme Yin

[...] seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico). (YIN, 2015, p. 2).

De acordo com Gil (2008) o estudo de cunho exploratório por ser um método rico em possibilidades, provoca deslocamentos e mobiliza o pesquisador, que busca compreender ou interpretar fenômenos dentro de seus contextos através dos significados que as pessoas atribuem ao mundo.

Neste sentido, Creswell salienta que

[...] estudos de caso são uma estratégia qualitativa em que o pesquisador explora em profundidade um programa, um evento, uma atividade, um

processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são limitados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas utilizando diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado. (CRESWEL, 2010, p. 269).

Uma das características presentes na investigação de um estudo de caso é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. (YIN, 2015).

No presente estudo, foi escolhido o Colégio Antônio Vieira como unidade caso, cuja investigação levou em consideração o acesso aos documentos do Colégio, nos quais constam os marcos constitutivos do setor de Gestão de Pessoas, a vivência e experiência do pesquisador no *locus* dessa pesquisa, as entrevistas, como também o estudo do PEC da RJE, buscando estabelecer as conexões entre as práticas de gestão realizadas no colégio e a efetiva ação deste setor.

Buscou-se, também, identificar os direcionadores que apontam para uma gestão humanizada, além de correlacionar a ação dos gestores ao PDG, tendo, dessa forma, na investigação, dados que se constituíram num verdadeiro estudo de caso onde foi permitido focalizar o objeto da pesquisa em contexto real, tendo sido estudadas as estratégias adotadas para a efetivação de uma gestão humanizada e humanizadora, na instituição pesquisada, visando a consecução de um resultado organizacional satisfatório.

A abordagem qualitativa da pesquisa exerceu papel preponderante neste trabalho, visto que, suportado pelo recurso das entrevistas, atinge o cerne deste estudo que é verificar a percepção dos entrevistados acerca do tema central deste trabalho: a gestão humanizada.

Holanda, afirma que a pesquisa qualitativa é

[...] o espaço da interlocução com o humano, o espaço de busca dos significados que estão subjacentes ao dado objetivo, o espaço de reconstrução de uma ideia mais abrangente do que é empírico, um espaço de construção de novos paradigmas para as ciências humanas e sociais. (HOLANDA, 2002, p. 156, apud ANDRADE e HOLANDA, 2010, p. 260).

Por ser complexa, a pesquisa qualitativa comporta paradigmas que se entrelaçam e dialogam entre si dentro do seu campo em que convivem normas, valores, significados políticos, sociais e culturais dos indivíduos, que vão sendo tecidos a partir de seus contextos históricos e modos particulares de ver o mundo.

Nesta perspectiva, Bicudo afirma que:

Trabalhar com sentidos e significados que não se dão em si, mas que vão se constituindo e se mostrando em diferentes modos, de acordo com a perspectiva do olhar e na temporalidade histórica de suas durações e respectivas expressões mediadas pela linguagem e por ela transportadas, é um grande desafio. (BICUDO, 2011, p. 41).

De acordo com Creswell (2014, apud D'ALMEIDA, 2018), a pesquisa qualitativa apresenta pelo menos oito características básicas para a sua conceituação, quais sejam:

- a) o habitat natural – geralmente os pesquisadores coletam os dados diretamente onde os participantes vivenciam a questão ou o problema em estudo, mantendo interações pessoais com os indivíduos ao longo do tempo;
- b) o pesquisador como um instrumento-chave. Aqui, ele mesmo atua na coleta de dados por meio de exame de documentos, observação do comportamento e entrevista com os participantes. O pesquisador qualitativo não assume uma postura passiva, mas interage, posiciona-se, instiga e provoca o participante através de seu posicionamento enriquecido de suas vivências e todo seu cabedal cultural;
- c) os múltiplos métodos, onde o pesquisador reúne múltiplas formas de dados como entrevistas, observações e documentos, em vez de basear-se em única fonte de dados;
- d) o raciocínio complexo por meio da lógica indutiva e dedutiva – o processo lógico indutivo-dedutivo significa que o pesquisador qualitativo usa habilidades de raciocínio complexo durante todo o processo de pesquisa;
- e) significados dos participantes – durante todo o processo de pesquisa qualitativa o pesquisador procura manter o foco nos significados que o participante atribui ao problema, não o significado que ele mesmo tem sobre o problema e nem o que os autores trazem na literatura.
- f) projeto emergente – significa que o mesmo pode ser rigidamente prescrito, deve considerar que todas as fases do processo podem mudar depois que o pesquisador entra em campo e começa a coletar dados;
- g) reflexão – os pesquisadores “se posicionam” em um estudo de pesquisa qualitativa, ou seja, transmitem o seu background (experiências profissionais e culturais, histórias etc.), com isso informa sua interpretação das informações em um estudo.

- h) relatório holístico – ao tentar desenvolver um quadro complexo do problema ou questão em estudo, o pesquisador qualitativo acaba por fazer um esquema geral do quadro maior que emerge a partir dos relatos de múltiplas perspectivas em torno do problema.

Sendo de cunho exploratório, Gil diz que a pesquisa tem

[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p. 41).

Ainda de acordo com o autor

Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão". (Selltiz et al., 1967, p. 63 apud Gil, 2002, p. 41).

Para Saccol (2012, p. 36) “pesquisas exploratórias são estudos realizados quando se tem a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre um determinado tema que é recente”.

A pesquisa classificada como descritiva, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42)

O autor ainda afirma que

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 2002, p. 42).

Saccol (2012, p. 37) complementa que “as pesquisas descritivas compreendem os estudos que pretendem caracterizar, descrever ou traçar informações sobre um determinado assunto”.

6.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é considerada um passo importante para a composição da pesquisa, visto que é por meio dela que o pesquisador irá buscar as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta, abordando com profundidade uma realidade para responder a uma questão específica da pesquisa.

Na presente pesquisa, no qual foi escolhido o Colégio Antônio Vieira, por ser o único colégio da Rede Jesuíta de Educação que possui um setor específico de Gestão de Pessoas com linha de reporte direta a uma diretoria de Gestão de Pessoas, logo, possuidor de processos estruturados neste campo, foram utilizados como métodos de coleta de dados a análise documental e as entrevistas.

Na análise documental, foram acessados os documentos do Colégio Antônio Vieira e da Rede Jesuíta de Educação, a saber:

- a) Marcos de constituição do Setor de Gestão de Pessoas. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2008).
- b) PDG – Programa de Desenvolvimento de Gestores. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017a).
- c) Projeto de Integração do saber da Gente Vieirense. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017b).
- d) Política de Avaliação de Desempenho. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020).
- e) SQGE - Relatórios de análise dos resultados de performance financeiros e pedagógicos da instituição. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2015).
- f) Projeto Educativo Comum – PEC da Rede jesuíta de Educação. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016).
- g) Manual de Gestão de Pessoas da RJE. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2017).

De acordo com Saccol et al,

[...] os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas. Utilizados como ferramenta para a coleta de dados, permitem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema. (SACCOL et al 2012, p. 65).

Segundo Lakatos e Marconi (2009), a característica fundamental da técnica da análise de documentos consiste em que a fonte de coleta de dados refere-se a documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.

Além das fontes documentais, teve enfoque especial o recurso das entrevistas, reconhecido como um dos instrumentos de pesquisa mais utilizados pelos pesquisadores na coleta de dados a fim de agregar e subsidiar informações importantes para a composição da pesquisa científica.

Para as entrevistas (Apêndice B), o roteiro (Apêndice A) estabelecido foi construído com perguntas abertas a fim de compreender o objeto do estudo. A entrevista foi dividida em 2 partes: a primeira parte contemplou o levantamento do perfil demográfico dos entrevistados, já a segunda, abordou questões conceituais da gestão humanizada e suas correlações.

Meirinho (2010, p. 62) citando Fontana e Frey (1994), diz que “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos”. Segundo ele, a entrevista é um ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 196), as entrevistas podem ser caracterizadas como estruturadas ou padronizadas, nas quais o entrevistador segue um padrão previamente estabelecido, ou podem ser despadronizadas ou não estruturadas, em que o entrevistador tem liberdade para seguir direções que considere adequadas.

Nesta mesma linha de pensamento, Gil (2008) afirma que as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e estruturadas ou formalizadas.

- a) Entrevista informal é pouco estruturada e se caracteriza pela simples conversação porque objetiva apenas a coleta de dados. Recomenda-se nos estudos de exploração que almejam aproximar-se de realidades pouco conhecidas pelo pesquisador.
- b) A entrevista focalizada é tão desprendida quanto a informal, contudo focando em um conteúdo específico, deixando o entrevistado livre em suas respostas, porém cabendo ao entrevistador retomar o conteúdo sempre que houver desvios.

- c) A entrevista por pautas aponta um grau de estruturação por se orientar por pontos de interesse que o entrevistador vai sondando ao longo do curso.
- d) Já a entrevista estruturada ou formalizada amplia-se a partir de uma ligação fixa de perguntas, onde a ordem e redação perduram constantes para todos os entrevistados. Por viabilizar a conservação quantitativa dos dados, este tipo de entrevista torna-se apropriado para a evolução e investigação social.

Rosa & Arnoldi afirmam que

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA; ARNOLDI, 2006 p.17).

Dessa forma, escolhi a entrevista estruturada por melhor atender as expectativas em relação às percepções que desejava obter dos participantes. Vale ressaltar que, para o procedimento das entrevistas e consulta documental, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), assim como o Termo de Anuência Institucional (Anexo A), de acordo com o protocolo de pesquisa científica.

6.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DO ESTUDO

O campo de investigação concentrou-se no Colégio Antônio Vieira, integrante da Rede Jesuíta de Educação, localizado em Salvador – Bahia, por ser, conforme já mencionado, o único colégio da rede que possui um setor específico de Gestão de Pessoas, subordinado a uma diretoria de Gestão de Pessoas.

Os sujeitos da pesquisa consistem em 5 indivíduos, todos ocupando cargos de gestão dos diversos níveis hierárquicos, lotados em diferentes setores administrativos e acadêmicos, traçando um perfil sociodemográfico e uma abordagem do tema central, que contempla o conceito da gestão humanizada, práticas, participação dos pares entre outros aspectos, visando uma apreensão fidedigna do que se entende e se experimenta por gestão humanizada neste colégio.

De acordo com Vergara (2007, p. 53), “os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que você necessita. Às vezes, confunde-se com universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas.”

Para Gil, o universo ou população

[...] é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra consiste em um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. (GIL, 2008, p. 89-90).

Cabe ressaltar que o tamanho da população, aqui estudada, foi determinado com base em uma amostragem por conveniência, restrita a colaboradores do Colégio Antônio Vieira lotados em diferentes áreas/setores. Entendeu-se que eles detinham as informações necessárias para atender aos objetivos do trabalho. A saber:

Quadro 3 – Grupo de entrevistados, área/setor e siglas utilizadas

| Grupo de entrevistados | Área/Setor | Sigla |
|-------------------------|--|-------|
| Coordenadora Pedagógica | Serviço de Coordenação Pedagógica | CP |
| Secretária Escolar | Secretaria Escolar | SE |
| Controller | Controladoria | CON |
| Coordenador do SORPA | Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral | CSOR |
| Diretora Geral | Direção Geral | DG |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 3, acima, verifica-se o perfil dos pesquisados.

6.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na presente pesquisa, foi adotado o tratamento qualitativo das informações por meio da análise de conteúdo. Dessa forma, as entrevistas (Apêndice B) foram transcritas e categorizadas entre: processos de Gestão de pessoas; papel das lideranças para o processo de engajamento dos colaboradores; estratégias e projetos adotados pelo colégio na formação de lideranças; percepção das pessoas sobre o estilo das lideranças, a fim de constatar os elementos que corroboram para a afirmação da existência da gestão humanizada no Colégio Antônio Vieira, objeto deste trabalho.

A análise de conteúdo, de acordo com Gil, é

[...] fundamentalmente interativa, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas. (GIL, 2002, p. 90).

De acordo com Bardin,

a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Segundo a autora, a análise de conteúdo possui duas funções que podem coexistir de maneira complementar, que são: a função heurística que enriquece a função exploratória e a função de administração de prova. Todas elas deverão conduzir a análise de conteúdo à inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou, eventualmente, de recepção da mensagem. Bardin (1977, p.40), ainda salienta que o fundamento da especificidade da análise de conteúdo reside na articulação entre a superfície dos textos descrita e analisada e os fatores que determinaram estas características, deduzidos logicamente.

Vale ressaltar que, de acordo com Richardson et al (1999), é importante destacar que existem semelhanças na metodologia utilizada na análise documental e na análise de conteúdo. Porém, vale ressaltar que existem algumas dessemelhanças, a saber: “a análise documental trabalha sobre documentos. A análise de conteúdo sobre as mensagens; a análise documental é essencialmente temática, sendo essa apenas uma das técnicas da análise de conteúdo.” (RICHARDSON et al, 1999, p. 230).

De acordo com Vergara (2007), a análise de dados “refere-se àquela sessão na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Bardin se refere à análise de conteúdo como sendo

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Busca a geração de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. (BARDIN, 1995, p. 42).

De acordo com Dencker (2001), a análise de conteúdo “consiste em classificar em categorias preestabelecidas os elementos de um texto ou de uma comunicação

que se quer analisar. Os elementos escolhidos podem ser de diferentes tipos, como palavras, frases, parágrafos ou documentos inteiros”.

Para Saccol et al, “a análise de conteúdo se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários”. (SACCOL et al, 2012, p. 82).

7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo constam os resultados e as análises desse estudo, os quais foram construídos por meio das percepções dos atores-chave quanto ao fenômeno estudado e o referencial teórico apresentado.

Os conteúdos retratados nesse item foram organizados por grupos de quesitos nas entrevistas com os respectivos entrevistados: Diretora Geral (DG); Coordenadora Pedagógica (CP); Secretária Escolar (SE); Controller (CON) e Coordenador do SORPA (CSOR).

7.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Ressalta-se que a realização das entrevistas (Apêndice B) se deu de maneira colaborativa, pois todos os entrevistados prestaram informações espontaneamente, o que gerou um clima amistoso e participativo ocasionando dados mais fidedignos.

Diante disso, com base nos dados obtidos com as entrevistas realizadas, foi possível analisar as informações fornecidas pelos 5 colaboradores dos diferentes segmentos da instituição referida, no intuito de capturar as percepções acerca da gestão humanizada, objeto deste estudo.

Dessa forma, a análise que segue objetivou apresentar as categorias de análise que emergiram dos discursos dos entrevistados, sendo estas, submetidas a confronto com o referencial teórico pertinente.

7.1.1 Dados demográficos dos entrevistados, tempo na instituição e em cargo de gestão

Dando início às perguntas feitas nas entrevistas (apêndice B), a primeira fez referência ao grau de escolaridade, tempo de instituição e experiência em gestão, buscando traçar o perfil dos entrevistados, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistados | Tempo de instituição (em anos) | Experiência em gestão (em anos) | Escolaridade |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------|
| DG | 24 | 20 | Mestrado |
| CP | 28 | 11 | Pós-graduação |
| SE | 35 | 29 | Pós-graduação |
| CON | 20 | 20 | Pós-graduação |
| CSOR | 24 | 8 | Pós-graduação |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível notar, conforme demonstrado no quadro 4, acima, que todos os participantes informaram que trabalham há mais de 20 anos na instituição, o que nos faz refletir que há uma longevidade no que diz respeito à permanência dos colaboradores no CAV.

De acordo com dados fornecidos pelo colégio, o número atual de colaboradores é de 641, distribuídos entre: 534 funcionários; 90 estagiários e 17 jovens aprendizes. Contando ainda, dentre os funcionários, com 25 pessoas com deficiência – PCD que fazem parte de um programa de integração e formação específicos. (COLÉGIO ANTONIO VIEIRA, 2020).

Em relação ao tempo de permanência conta-se entre os funcionários, pessoas com até 34 anos na instituição, o que revela, ainda, o baixo índice de *turnover* que gira em torno dos 2,60%. (COLÉGIO ANTONIO VIEIRA, 2020).

Segundo dados da Fortes Tecnologia (2019), o índice de *turnover* é um instrumento que pode ser usado pelo Recursos Humanos (RH) como um sinal que deve controlar melhor seu capital humano e aperfeiçoar o ambiente laboral, com o objetivo de aumentar a satisfação, engajamento e produtividade dos clientes internos. Dessa forma, manter um índice de *turnover* entre 5% e 10% é o que deve ser

perseguido pelas empresas, abaixo disso, é sinal de que há um diferencial suficientemente forte para favorecer a retenção de talentos na instituição.

De acordo com Villaverde (2014), dados compilados pelo Estadão em maio de 2014, dão conta de que o tempo médio de permanência do brasileiro em seus postos de trabalho atingiu patamar recorde de 161,2 semanas (pouco mais de três anos) no primeiro trimestre do ano. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), compilados pelo Estadão, este é o patamar mais alto de toda a série histórica, iniciada em 2002. (VILLAVERDE, 2014).

Quanto ao tempo em cargo de gestão, pode-se inferir que, considerando o menor tempo mencionado de 8 anos, há um processo de continuidade em cargos de gestão na instituição, denotando investimento e acompanhamento sistemático no desenvolvimento do colaborador, conforme se pode notar na fala de um dos entrevistados:

[...] é uma escola que pensa na qualidade do trabalho, na qualidade de condição também do trabalho do profissional na organização, também dessas funções, de uma clareza no trabalho que é desenvolvido no acompanhamento do desempenho também dos seus funcionários, sempre buscando cuidar para qualificar [...] (CP).

Quanto à escolaridade, todos os gestores têm no mínimo uma pós-graduação, o que demonstra a busca, pela instituição, de profissionais cada vez mais qualificados para ocuparem cargos de gestão ou que ela incentiva a qualificação de seu quadro de pessoal. É notória a disposição dos entrevistados em robustecer sua formação para qualificar a gestão, tanto que no portfólio de formação de alguns deles constam cursos que não são diretamente ligados à sua área de atuação, mas ampliam a visão da instituição na qual se encontram lotados, como é possível verificar nos depoimentos dos pesquisados SE e CON:

[...] eu tenho superior completo, tenho pós graduação também em Gestão Educacional tenho também o curso de extensão do PEC, e recentemente eu fiz também uma pela Unisinos, especialização em educação Jesuítica[...] (SE).

[...] Terceiro grau completo, tenho pós graduação e especialização em gestão de pessoas, fiz especialização em direito do trabalho como ouvinte, e 'tô' terminando agora o MBA em gestão empresarial, tenho também uma especialização em pedagogia inaciana[...] (CON).

Tal busca por qualificação para o perfil do colaborador que se encontra em cargo de gestão alinha-se com o que Tafner e Silva afirmam: “a profissionalização de gestores é primordial para que a gestão educacional esteja focada no compromisso da missão da instituição, bem como nas demandas que a sociedade exige, principalmente, na qualidade do ensino e no saber-fazer”. (TAFNER e SILVA, 2011, p. 250).

É neste contexto de formação continuada que se insere o PDG como instrumento aculturador no Colégio Antônio Vieira, visando a manutenção de uma cultura organizacional pautada em valores humanísticos, considerando que o desenvolvimento das pessoas impacta diretamente na maneira como a instituição pretende ser vista e reconhecida.

7.1.2 O que se entende por gestão humanizada

Quando questionado sobre o que entende por gestão humanizada, o entrevistado CP (Apêndice B) relatou que para ele está relacionada ao respeito que os líderes têm para com os seus liderados, igualmente julga importante que em tal tipo de gestão deva existir um processo de comunicação claro e que possibilite a interação entre as duas partes. Contudo, segundo o pesquisado, a escola terá uma gestão humanizada se efetivamente houver uma cultura que priorize tal relação, que a gestão democrática não seja tão só uma frase, mas sim uma ação efetiva. Igualmente, existem outras ações que estão relacionadas ao fato, como um olhar coletivo e não individualista, uma visão para a qualidade do clima organizacional. Tal dizer do pesquisado está alinhado ao relatado pelo autor Hunter (2004) que salienta que o papel do líder é fundamental para que as pessoas trabalhem com motivação para atender os objetivos que gerem o bem comum.

Nesta mesma perspectiva, o entrevistado SE (Apêndice B) apresenta sua visão acerca do que entende por gestão humanizada como sendo aquela que abre espaço para a atuação de um líder agregador, que procura compreender seus liderados, e assim juntar pessoas e equipes para compor o objetivo da empresa e os resultados. Noutra perspectiva, entende que a gestão humanizada está ligada ao investimento no colaborador tanto nos aspectos técnicos quanto no crescimento pessoal, que compreende o saber ouvir e valorizar o outro. Tal relato é definido por Gil (2001) como

uma função da gestão de pessoas em constituir um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os mesmos colaborem com a empresa e até encontrem a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

A gestão humanizada também é compreendida pelo entrevistado CSOR (Apêndice B) como uma gestão que traz o ser humano para o centro e vê tudo o que ele tem de bom ou o que se pode fazer para ajudar no seu crescimento, buscando reconhecer o que eles trazem, mas também insistindo nos estudos, no crescimento, na humanização de todos eles, proporcionando assim, a qualidade de vida que as pessoas necessitam. Dessa forma, conforme diz Passos (2000), embora saibamos que o mercado, na maioria das vezes, é acionado por interesses individualistas, faz-se necessário que as relações sejam embasadas em valores como: honestidade, confiança, credibilidade e altruísmo, visando sempre o desenvolvimento e a preservação da qualidade de vida.

Seguindo a mesma linha de entendimento dos demais entrevistados acerca da questão relacionada à gestão humanizada, DG (Apêndice B) acrescenta que esta se dá quando há o foco nas pessoas, no valor das pessoas e para que, de fato, funcione é imprescindível a gestão das pessoas, um olhar atento sobre elas, um olhar de desenvolvimento, procurando escutar, entender o que aquela pessoa também tem de expectativa no seu processo profissionalizante.

7.1.3 Relação da prática da gestão humanizada com os processos de gestão de pessoas

Um dado relevante evidenciado nesta pesquisa é o entendimento dos entrevistados a respeito da relação dos processos de gestão de pessoas com a gestão humanizada. Em todas as respostas dos pesquisados, existiram relatos sobre o reconhecimento da importância da gestão de pessoas como órgão promotor da difusão da ideia de que uma gestão mais humanizada na instituição potencializa o engajamento das pessoas possibilitando, assim, que se dediquem cada vez mais em suas tarefas, o que resulta em entregas mais eficazes e dentro dos padrões de excelência almejados pelo colégio, além de promover um clima de bem estar pessoal que influencia diretamente no clima organizacional.

Na percepção de CP (Apêndice B), uma escola que mantém um setor de gestão de pessoas é uma escola que pensa na qualidade e nas condições de trabalho de seus profissionais, além de promover o acompanhamento do desempenho dos seus funcionários, sempre buscando cuidar para qualificar. Dessa forma, compreende que o fato do profissional ser acompanhado pela instituição, no que diz respeito às suas dificuldades, avanços e no que pode ser potencializado, impacta num resultado que pode promover ganhos institucionais no sentido da qualidade do seu trabalho. Para ela o setor de gestão de pessoas é um setor que cuida de tudo e de todos, é um diferencial frente a outras escolas do mesmo porte do Vieira e que não tem esse setor tão bem definido e respeitado. Diz ainda, que é um setor de uma extrema importância, pois em tudo que se faz na instituição referente às pessoas se reporta à gestão de pessoas, pois tudo em que se trata do humano tem uma importância muito grande. Neste sentido, vê-se uma compreensão muito próxima do que afirma o PEC quando diz que o processo qualificado de gestão de pessoas dentro de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido, sendo, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016).

Na visão de SE (Apêndice B), a gestão de pessoas busca também uma compreensão sobre a vida do profissional não apenas enquanto empresa, mas entende que este também é um ser de relações fora dela, que precisa lidar com suas questões sociais e familiares, sendo assim, a gestão de pessoas investe, inspira e acompanha o seu colaborador, incentivando os gestores a se voltarem também a este aspecto. Esse investimento que a entrevistada apontou é entendido pela Psicologia Positiva como capital psicológico das organizações e, segundo Luthans, Avolio e colaboradores (2007 apud CAMPOS, 2012), é tão ou mais importante do que o capital financeiro, ou o capital social.

Sobre essa questão, CON (Apêndice B) assinala que a gestão de pessoas proporciona uma gestão humanizada ao adequar as pessoas, suas potências e fragilidades da melhor forma possível dentro da instituição, identificando e fomentando as melhores práticas para alinhar capacidade técnica e capacidade emocional para o alcance de um resultado satisfatório. Kotter (1990) chama a isso de organização e colocação de pessoas, cujo foco é alocar pessoal qualificado, comunicando-se com

as pessoas a fim de delegar responsabilidades para que os resultados organizacionais sejam satisfatórios.

Na mesma linha de pensamento de CON, DG (Apêndice B) também assinalou a importância do processo de seleção das pessoas, o qual deve ter como base critérios que incluam o atendimento das expectativas da instituição partir do perfil profissional que foi selecionado para ocupar uma determinada função e este, às expectativas da pessoa contratada. Esse alinhamento só é possível quando há a compreensão de que essa pessoa precisa se desenvolver e crescer em todos os aspectos, e a instituição se dispõe a isto. Ao afirmar que dentro da gestão de processos a gestão de pessoas é a mais importante, DG (Apêndice B) reconhece que esta lança um olhar humanizador na instituição como um todo, buscando entender e compreender a pessoa por inteiro, não só os aspectos profissionais, mas entendendo que a pessoa é um todo, um *holos*, não apenas uma parte. O Profissional não mobiliza apenas a cognição, o intelecto, competências e habilidades cognitivas, mas também afetos e emoções, estabelece relações, competência espiritual, e isso é totalmente complexo e, para uma sociedade complexa, é necessário que haja a gestão dessa complexidade, entendendo esse ser de relações que está neste espaço institucional e que precisa ser visto como um ser inteiro.

CSOR (Apêndice B) avalia que o nível em que a gestão de pessoas do colégio chegou ajuda muito no processo da gestão humanizada, ressaltando que a forma como o processo de Avaliação de Desempenho é conduzido pelos gestores ajuda na humanização, pois faz com que o colaborador possa reconhecer o valor daquilo que pode dar, buscar o seu dom especial e a partir dele, crescer, mas também reconhecer que somos passíveis de falhas e erros. Esse processo mobiliza o colaborador a apresentar algo mais e querer ser mais como é o *MAGIS* da Companhia de Jesus. Analisando a Política de Avaliação de Desempenho do colégio, nota-se uma congruência entre o que o observa CSOR e o que preconiza o documento, já que este pede que seja assegurado pelo gestor que o momento da avaliação do colaborador seja dialógico e que se criem condições favoráveis para que todos os colaboradores tenham a oportunidade de avaliar e serem avaliados em um clima de confiança. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020).

7.1.4 Evidências da prática da gestão humanizada no colégio

No quesito das práticas voltadas à gestão humanizada adotadas pelo Colégio, a totalidade dos entrevistados ressaltou evidências da sua aplicação. Uma delas é o PDG - Programa de Desenvolvimento de Gestores, uma das contribuições mais significativas na proposição do SQGE no campo da formação para os colaboradores, em que são trabalhadas competências e habilidades dos gestores, aproximando ainda mais o modo de fazer gestão das lideranças do CAV ao modo de proceder das lideranças jesuítas. Assim, a formação continuada no Colégio Antônio Vieira é considerada uma das ações mais importantes para a manutenção de uma cultura organizacional pautada em valores humanísticos, pois o desenvolvimento das pessoas impacta diretamente na maneira como a instituição pretende ser vista e reconhecida.

A fala de DG (Apêndice B) ilustra bem essa perspectiva:

[...] Eu acho que nós temos muitas evidências, no cuidado com as pessoas, porque no fundo nós estamos como uma comunidade de educação que tem uma missão como escola da Companhia de Jesus. [...] nossa centralidade é um ethos, um ethos cristão, um ethos social cristão que nos coloca sobre princípios e valores, então, eu entendo que todo programa que nós temos aqui de formação e desenvolvimento dos gestores, o PDG, os encontros mensais que nós temos com esse grupo, toda a formação que nós oferecemos, que é uma política de Formação, é para que isso possa se capilarizar, reverberar em todos os setores da escola[...]. (DG).

Para o pesquisado CP (Apêndice B), tal programa evidencia a preocupação da escola em alcançar para os colaboradores docentes e não docentes ferramentas para o crescimento pessoal, proporcionar o autoconhecimento e também mecanismos para transpor as dificuldades que se apresentam no decorrer da rotina do trabalho. Igualmente os gestores da escola procuram fornecer capacitação para os seus liderados, sejam elas internas ou externas.

Em tal sentido, Tafner e Silva (2011) defendem que a profissionalização de gestores é primordial para que a gestão educacional esteja focada no compromisso da missão da instituição, bem como nas demandas que a sociedade exige, principalmente, na qualidade do ensino e no saber-fazer. Presume-se então, que para que se possa ter pessoas qualificadas, é necessário que as organizações proporcionem ao seu corpo funcional capacitação, só assim se terá qualidade de

trabalho. Em organizações educacionais tal fato é ainda mais relevante, pois o conhecimento adquirido pelo docente demandará em qualificação do ensino.

Além da percepção das práticas voltadas à formação dos gestores como evidência da gestão humanizada no colégio, outros aspectos foram apontados. Na fala de SE (Apêndice B), por exemplo, uma dessas evidências consistiu no novo estilo de gestão adotado pelo colégio, uma gestão mais participativa e democrática, em que há uma tentativa de unir os grupos, tornar as equipes mais coesas. Segundo ela, essa maior participação deixa o colaborador mais feliz e motivado, pois o mesmo se vê valorizado em sua função. Ela ainda afirma que, mesmo reconhecendo que sempre houve investimento no crescimento dos colaboradores, a gestão atual tem trabalhado muito mais na linha de uma gestão humanizada.

Esse entendimento exprime a compreensão da gestão atual da instituição acerca dos aspectos a serem considerados numa liderança jesuítica, conforme nos aponta Fernandez (2018), ao chamar a atenção para um modelo de gestão participativa nas obras jesuítas, em que “um diretor de obra deve promover a participação de todas e todos os colaboradores em discernimento e planejamento institucional: orar coletivamente, integrar equipes, acordar sobre um processo geral, revisar a missão e a visão à luz do que é entendido como a vontade de Deus, fazer um diagnóstico da obra, identificar os processos estratégicos e seus objetivos, etc.”

Já CSOR (Apêndice B) apresentou o acompanhamento e o feedback dos gestores aos colaboradores como evidências de que o colégio pratica uma gestão humanizada. Sua afirmação se baseia no fato de que há um acompanhamento individualizado dos colaboradores que não se resume apenas ao momento da avaliação de desempenho aplicada ao final do ano, mas no dia a dia, numa conversa franca, verdadeira, em que os pontos de melhorias são indicados e o colaborador é acolhido em todos os sentidos. Outro ponto que ele destacou foi o trabalho realizado pelo setor de gestão de pessoas em acolher as demandas dos colaboradores e buscar soluções para as mesmas, desde a resolução de um simples problema com plano de saúde ou algo de trato mais profundo, todos encontram acolhimento.

Nesta linha de percepção, DG (Apêndice B) complementou que o cuidado especial com as pessoas que estão passando por algum problema de saúde e o acompanhamento que a escola dá a essas pessoas, sejam problemas físicos, psíquicos ou psicológicos, buscando sempre apoiar o desenvolvimento das pessoas, também se configuram evidências dessa gestão humanizada praticada pelo colégio,

pois tudo tem uma finalidade: promover a dignidade do ser humano, que nos toca profundamente, que nos mobiliza a querermos desenvolver essa pessoa por inteiro. Além disso, ela evidenciou, sobretudo, o trabalho de formação para toda a escola na área da espiritualidade inaciana, que fomenta os momentos de convivência e também de celebração. Neste aspecto, Murad (2007) afirma que o cultivo da espiritualidade nas organizações leva a uma valorização dos colaboradores, “a criar espaços para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador”, além de denotar o grau de espiritualidade ou o nível de evolução espiritual em que a organização se encontra que se traduz na socialização de seus princípios e valores com os colaboradores; formação das pessoas e oferecimento de condições para o crescimento humano, profissional e espiritual; responder positivamente às grandes questões da inclusão e respeito à diversidade; incorporação de pessoas com deficiência física, mulheres, negros, índios, como importantes movimentos frente aos preconceitos existentes, construindo uma cultura de paz e acolhimento ao diferente.

7.1.5 Práticas de gestão humanizada da instituição que estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores

Indagados se as práticas de gestão humanizada da instituição estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores, as respostas afirmativas foram evidenciadas nas falas dos gestores entrevistados.

Considerando o que já fora mencionado acerca dos elementos que constituem a gestão humanizada, que podem ser sintetizados em reconhecer a importância da pessoa humana que, independente da função que ocupa, merece ser vista e tratada com toda dignidade e respeito com que todo ser humano deve ser tratado, os gestores reconheceram que valor, respeito, tratamento e reconhecimento possibilitam um engajamento verdadeiro das pessoas e as fazem sentir-se corresponsáveis pelos resultados da instituição.

Na fala de CP (Apêndice B), percebeu-se com maior clareza a afirmação acima descrita:

Sim, com certeza! Eu acho que a forma como o colégio faz, trazendo pra gente o sentido mesmo de pertencer, no sentido de respeito, de escuta, de

decisões tomadas também a partir de uma escuta desse colaborador, faz a gente se sentir parte integrante desta instituição[...] (CP).

A pesquisada ainda evidenciou que se perceber fazendo parte integrante da instituição, é sentir-se empoderada e comprometida com a escola, e isso gera um sentimento de pertença de tal forma que diante de dificuldades ou situações de conflitos, o colaborador sente como se fosse com ele e daí tenta resolver, gerenciar aquela situação para que não tenha um problema maior adiante. Ela ainda salientou que “no momento em que se é incluído no processo, quando se senta juntos para discutir os problemas e para pensar nas decisões e no futuro da escola, a pessoa se sente fazendo parte, daí como não cuidar? É como numa família, onde se cuida uns dos outros”.

Já CSOR (Apêndice B) entende que o engajamento proporcionado pela gestão humanizada da instituição se revela, dentre outras coisas, na participação dos funcionários em programas de voluntariado, organizados pelo setor de gestão de pessoas, onde se promove o encontro com o outro, sobretudo com aqueles que estão à margem da sociedade. Além disso, entende que a formação que é dada para os gestores e, conseqüentemente, é traduzida em ações nos seus grupos de trabalho geram comprometimento e engajamento.

Na percepção de DG (Apêndice B), todo o movimento da gestão humanizada no colégio leva a um crescimento do afeto entre as pessoas. Quando a pessoa se sente valorizada, respeitada, acolhida, normalmente a sua afetividade cresce, o seu engajamento cresce em relação à instituição, todo o seu compromisso cresce, ela se sente também mobilizada a devolver à instituição da mesma forma. Ela ainda pontua que é visível dentro da instituição a forma afetiva como as pessoas se referem ao colégio, sentindo-se engajados, comprometidos com a missão dessa comunidade Educativa, inclusive percebe que isso é explicitado, é visibilizado em vários momentos ao longo do ano. Concluiu dizendo que esse tratamento humanizado, que passa por uma série de questões relacionais, de trabalho, de desenvolvimento da pessoa na sua potencialidade, na sua competência técnica, no apoio que a escola dá a formação das pessoas, é pulsante dentro da escola.

Na fala de COM (Apêndice B), ficou evidente o entendimento de que a gestão humanizada não só diz respeito ao aperfeiçoamento técnico do colaborador, mas ao cuidado com seu crescimento pessoal também.

[...] essa gestão humanizada não fala só de questões técnicas, ela também fala de uma questão de espiritualidade, de crescimento como ser humano. Eu me vejo há 20 anos atrás muito diferente do que eu sou hoje e a maior parte dos processos de autoconhecimento vieram a partir de apontamentos da instituição, que não só apontaram o que era frágil, mas também me mostraram caminhos para que eu pudesse crescer e sempre estiveram juntos, próximos [...] (CON).

É notório o sentimento de gratidão e reconhecimento pelo trabalho de desenvolvimento humano que é realizado pela instituição, o que faz inferir que, de fato, a gestão humanizada interfere positivamente no sentimento de pertença e engajamento do colaborador.

7.1.6 Mudanças no estilo de gestão praticado e aspectos relevantes

A sexta questão da entrevista (Apêndice B), questionou os gestores sobre como percebiam uma mudança no estilo de gestão praticado pela instituição e, mais uma vez, houve unanimidade nas respostas afirmando, de forma geral, que a escola não é a mesma desde que um novo estilo de gestão foi incorporado às práticas da instituição. Dentre as percepções apontadas, assinalou-se a gestão participativa, colaborativa e democrática, visíveis nos processos cotidianos e nas tomadas de decisões mais importantes, a profissionalização dos processos, a responsabilidade conferida aos gestores, bem como o investimento em tecnologia da Informação, como sendo os aspectos mais significativos neste processo de mudança.

Para os pesquisados é notório, também, o esforço que a gestão do Colégio Antônio Vieira vem fazendo, através de investimentos significativos, na formação e profissionalização dos gestores e das equipes de trabalho, sobretudo a partir do ano de 2015 com a mudança da direção geral da instituição e implantação do seu Conselho Diretor. Essa nova configuração possibilitou um olhar diferenciado sobre os processos e, sobretudo, sobre os colaboradores, pois mudanças significativas também são notadas no campo da gestão de pessoas do colégio, através da reconfiguração dos sistemas de avaliação de desempenho, implantação dos programas de desenvolvimento das lideranças e demais colaboradores, acompanhamento sistemático e personalizado dos colaboradores, suportado, sobretudo, pelas orientações da RJE através do Projeto Educativo Comum.

Ao afirmar que percebe mudanças positivas no estilo da gestão, CP (Apêndice B) assinalou que vê no contexto diretivo da escola uma gestão muito mais humanizadora, democrática, compartilhada, aberta à escuta e que possibilita o acesso de todos os colaboradores à direção. Ela lembrou que, quando chegou à instituição, notava um certo distanciamento da direção, porém hoje, sob a direção atual, percebe um Conselho Diretivo mais aberto e próximo das pessoas, o que denota um crescimento muito grande na caminhada e nas decisões partilhadas.

Ela entende que isso ressignifica a prática e que muitos dos avanços que o Colégio Antônio Vieira vem apresentando são sinalizados não só pela comunidade interna, como também por outras pessoas que passaram pelo colégio e até mesmo de outras instituições, a exemplo da Unisinos, onde faz seu mestrado, quando os professores falam do Colégio Antônio Vieira como referência positiva na gestão, na capacidade de olhar para o outro, no investimento na formação, e que tudo isso fala dessa gestão que vem num processo de crescimento.

Do ponto de vista das relações intersetoriais, ela ressaltou que antigamente os gestores não eram tão próximos, porém, hoje, percebe que estão caminhando juntos, não apenas no âmbito pedagógico, mas também em outras áreas, onde todos se conhecem, se cumprimentam, trocam ideias, conversam, caminham juntos, dando um outro sentido a prática dessa gestão.

Dentre os aspectos notados no estilo de gestão praticado pelo colégio, SE (Apêndice B) também se reportou ao que percebia no passado. O fato de haver trabalhado sob a gestão de 6 diretores gerais ao longo do tempo no colégio, a possibilitou fazer uma análise dos estilos de gestão pelas quais passou, lembrando que a escola trabalhava com pouco profissionalismo e com uma gestão bastante paternalista. Em outro momento, a gestão passou a ser centralizada no diretor geral, era ele quem decidia, quem dizia como tinha que ser, e as coisas vinham prontas de cima para baixo. Entre os anos de 2001 e 2002, com mudança de diretores gerais, iniciou-se um processo de profissionalização da gestão, porém com um forte nível de exigência, pois havia um foco muito grande em resultados. Ela infere que o jeito autocrático da direção da época não permitiu que houvesse uma maior participação dos colaboradores, porém ressalta que sua gestão ajudou o colégio a crescer. Hoje, com a gestão atual, o colégio vem mantendo seu crescimento e se adequando às necessidades do contexto, sempre acompanhando, se renovando e quebrando paradigmas.

Em relação à estrutura, CON (Apêndice B) ressaltou as mudanças técnicas realizadas na busca de sistemas de informação eficientes e na formação das pessoas para a potencialização do uso desses sistemas. Outro aspecto relatado por ela, diz respeito ao compartilhamento das responsabilidades, lembrando que já houve um período em que tudo era somente o diretor quem decidia, sobretudo por ser um jesuíta. Em algum momento foi dito e percebido que os papéis precisavam ser assumidos por todos e que não poderiam deixar as decisões somente nas mãos do diretor, daí a gestão passou a ser muito mais participativa.

Outro ponto a ser considerado é o fato de o colégio ter um conselho diretivo, onde os assuntos discutidos vão desde aqueles que envolvem decisões mais rotineiras até as mais complexas, e as decisões são tomadas em conjunto, ampliando a visão e a possibilidade de discussão.

Do ponto de vista da integração das diretorias que compõem o conselho, COM (Apêndice B) assinalou que hoje, o Pedagógico, o Administrativo e a Gestão de Pessoas estão mais próximos, já existe o entendimento de que é necessário que todos estejam juntos, ninguém precisa estar melhor ou maior que os outros, mas juntos pelo bem comum. Dessa forma, a gestão também passa a ter mudanças porque se compreende que o pedagógico precisa entender também do que é técnico, como os técnicos também precisam entender do que é pedagógico, ou seja, é necessário que esse conhecimento seja mais participativo, o que não significa que todos precisam ter todo o conhecimento, mas que todos precisam pelo menos entender um pouco de tudo. Ela compreende que a instituição vem oportunizando esse entendimento, permeando essas questões quando organiza encontros nos quais as pessoas falam, dialogam, conversam, mostram quais são as suas fragilidades, suas potencialidades, quem é essa pessoa de verdade, o que está por trás de determinadas atitudes e dos processos.

Na fala de CSOR (Apêndice B) ficou evidenciada a sua percepção acerca da mudança no estilo de gestão do colégio:

[...] Eu passei por três diretores nessa escola, três direções gerais, uma inclusive muito longa, mas a partir dessa última gestão de direção geral é clara essa mudança. A partir dos diretores que estão, eu acho que hoje as pessoas trabalham com mais alegria, a gente percebe isso, e isso é fruto de uma direção que olha um todo da escola e promove essa integração[...]
(CSOR).

Ele ainda assinalou que as mudanças no estilo de gestão são percebidas até mesmo nos ambientes, nos móveis, na prestação dos serviços internos, até mesmo na troca de uma lâmpada, no serviço de limpeza, isso é visível. Os próprios pais que chegam à escola comentam muitas vezes, dessa percepção. Ele lembrou o exemplo de uma mãe de aluno que relatou que foi aluna dessa escola, seu pai também o foi e, hoje, tendo seu filho no Vieirinha, percebe o quanto a escola está linda, e que sabe realmente o que é e o que precisa uma criança, referindo-se aos parques, às brincadeiras que existem no Vieirinha. Diante disso, ele reafirmou que isso também é fruto dessa nova gestão que olha tanto para o ser humano, desde o aluno, promovendo uma verdadeira integração entre todos os atores.

Para falar da sua percepção acerca da mudança no estilo de gestão do Colégio Antônio Vieira, DG (Apêndice B) destacou que a escola é uma inteligência coletiva, uma comunidade de aprendizagem e que todos estão juntos nessa missão, dessa forma o mais importante não é o cargo que se ocupa, mas de que forma a gestão serve a essa comunidade educativa. Referindo-se à sua gestão, enquanto diretora geral, disse indagar-se sempre de que forma é uma servidora dessa comunidade. Completa, dizendo que trabalha para que essa comunidade, de fato, cresça, se desenvolva, abrace essa missão, que é a missão de um colégio da Companhia de Jesus, da melhor forma e que isso marca, sim, um novo modelo de gestão.

Ela ainda ressaltou que o Evangelho é a grande lição de casa que a comunidade precisa vivenciar todos os dias, porque as Características da Educação da Companhia de Jesus (1987) já remetem a isso, Jesus Cristo é o modelo, isso está posto, o homem para os demais, daí se tem um modelo como inspiração que é a pessoa de Cristo, que está disponível a serviço do outro, e isso é totalmente o que diz Santo Inácio nos Exercícios Espirituais, esse amar e servir, procurar o bem do outro, procurar fazer com que o outro cresça, valorizar a pessoa, dar dignidade, tornar visível todas as pessoas, que ocupam desde as funções mais simples, para que elas se sintam parte desse corpo, acolhidas, respeitadas e valorizadas da mesma forma que os demais. Essa visão é totalmente aderente ao que Vasquez entende sobre a Liderança Inaciana quando diz que ela é

[...] um estilo de vida que, a serviço da missão de Jesus Cristo, é inspirado por exercícios espirituais, para orientar e acompanhar o processo de desenvolvimento humano, no pessoal e na comunidade, em direção à excelência integral, na formação de homens e mulheres para os outros e com os outros. (VASQUEZ, 2006, p. 4).

Um outro aspecto sinalizado por DG (Apêndice B) na percepção de um novo estilo de gestão no colégio é a perspectiva da gestão em rede. Ela acredita que o fato de o colégio fazer parte de uma rede, a Rede Jesuíta de Educação, ajuda a provocar deslocamentos e novas aprendizagens. Ser um diretor em rede é completamente diferente de sermos como era no passado, um diretor na qual a escola estava sob a sua total responsabilidade. Hoje, nós estamos numa dimensão muito mais colaborativa, participativa, interdependente por que a rede é a grande estratégia que nos mobiliza, de modo que precisamos pensar estratégias de compartilhamento, de crescimento, de um grande corpo, não mais de uma unidade apenas, e tudo isso nos ajuda também dentro da comunidade, onde estamos inseridos, a termos um olhar sistêmico, orgânico, e que estamos juntos nesse corpo e isso precisa ser bom para todos. O lugar de trabalho precisa ser um bom fermento na vida de todas as pessoas, não apenas para alguns e isso está sendo feito pelo Conselho Diretivo dessa escola, que está junto o tempo inteiro, discutindo, ampliando o olhar, aprendendo e fazendo a missão acontecer. Ela finalizou dizendo que a nova gestão está e precisa cada vez mais se profissionalizar, mas também cada vez mais se humanizar, pois acredita que são coisas complementares, humanização e profissionalização da gestão caminham juntas, são inseparáveis.

7.1.7 Direção Geral mulher e leiga como marco da gestão participativa e humanizada

A questão que fechou as entrevistas (Apêndice B), indagou aos pesquisados se o fato de o colégio passar a ter à frente da direção geral uma mulher, pode ser considerado um marco para a efetivação de uma gestão mais participativa e humanizada e, mais uma vez, houve grande congruência nas respostas afirmando que sim, essa mudança foi um verdadeiro marco para o Colégio Antônio Vieira.

É notório que muitos dos avanços na gestão do colégio foram ocasionados pela quebra do paradigma do gestor maior da instituição ser do sexo masculino, visto que se trata de uma instituição imersa numa cultura patriarcal desde a sua fundação, em 1911. Dessa forma, infere-se que, a despeito da tradicional maneira de dirigir uma instituição educacional jesuíta de mais de um século de existência, a competência

técnica e os anos de experiência em diferentes cargos de gestão, fez da atual gestão do colégio um novo paradigma no que concerne à gestão humanizada.

Sobre a questão do gênero feminino na direção geral, CP (Apêndice B) afirma que o fato de ser uma mulher e leiga trouxe sim uma diferença nesta gestão, pela sensibilidade muito grande, clareza na condução da sua gestão e um discernimento muito forte.

Neste sentido, SE (Apêndice B) também entendeu que o fato de a direção geral ser exercida por uma mulher, casada, que tem família, não impede que se tenha uma excelente atuação na gestão. Ressaltou, ainda, o envolvimento da diretora em tudo, além do cuidado e da visão que ela tem das coisas.

Ainda nesta linha de pensamento, CON (Apêndice B) ressaltou que a chegada de um leigo na direção geral e ainda sendo uma mulher, sem dúvida alguma, fortaleceu muitas coisas na gestão do colégio. CON, assim como SE, exaltou o fato de que se trata de uma mulher que é mãe e que teve seus filhos estudando no mesmo ambiente de trabalho enquanto assumia outras funções no colégio.

CSOR (Apêndice B), também na linha do feminino na gestão, chamou a atenção para o olhar diferenciado da gestora, um olhar de quem gosta de embelezar a casa e, neste aspecto, a escola tem tido uma beleza em todos os sentidos, não só a física, mas também a beleza que as pessoas transmitem a partir do seu sorriso, do comunicar-se com o outro pelos corredores, a própria forma de desejar um bom dia é diferenciada, é como se tudo fosse crescendo a partir dela, numa reação em cadeia.

Na percepção de DG (Apêndice B), o olhar feminino é tido como:

[...] o olhar de mais cuidado com a própria vida, de mais atenção com a própria vida, de mais atenção com as pessoas, de mais cuidado com as pessoas, de uma ética do cuidado muito forte, isso também tem trazido uma marca diferenciada que se revela nos espaços, no embelezamento da escola. Isso realmente é visível! Os espaços falam por si só, eles são um texto vivo. Então as pessoas quando entram aqui na escola comentam como a escola está bonita, a questão do verde, do Bosque, a preocupação com lugares de convivência e com um senso de estética entendendo que a beleza também nos educa, tudo serve para nos educar, o ambiente é o grande educador na escola então, eu acredito que esse olhar do feminino traz, sim, um diferencial e uma contribuição para a escola, com certeza! (DG).

Indagada se ela pode ser considerada um marco na gestão do colégio por ser uma mulher, ela disse que acreditava que sim! Porque a igreja é muito patriarcal na sua forma de existir, na questão do masculino predominante, então é uma mudança muito grande, o fato de ser principalmente uma mulher ocupando esse lugar, porque

é o feminino que emerge, porém num diálogo com esse masculino, porque é o masculino que é a companhia de Jesus.

Outros aspectos que foram mencionados pelos entrevistados, consolidando a ideia de um novo paradigma na gestão do colégio Antônio Vieira, dizem respeito à competência técnica da atual diretora geral, além de sua experiência em outros setores do colégio e sua formação e vivência na espiritualidade e pedagogia inacianas.

Neste sentido, CP (Apêndice B) ressaltou que a atuação da diretora torna evidente a sua formação religiosa e espiritual, pois é possível ver tal formação concretizada na maneira de lidar com as pessoas, no olhar, numa sinalização que ela faz e no cuidado que ela tem para com os funcionários. Ela é uma leiga que tem um nível de espiritualidade e de conhecimento desta a partir do lugar da experiência, da essência da própria vida. Além da formação espiritual, o fato de ter sido professora, coordenadora do Sorpa e Diretora Acadêmica, foi dando a ela ferramentas e maturidade também para estar, hoje, na direção geral fazendo grande diferença na gestão da escola.

Essa visão foi também corroborada por COM (Apêndice B), quando ressaltou que a diretora também já passou pela pastoral, portanto também tem um caminho trilhado na filosofia inaciana e tem boa imersão entre os Jesuítas, logo, não se trata de qualquer leiga. Ressaltou também outra característica importante da diretora, que não se opõe a, quando não entende as coisas, questionar, perguntar, buscar informação. Com isso, ela também deu oportunidade para as outras direções crescerem juntas, não se colocou no papel de quem é dona da informação ou dona da verdade.

Desta mesma forma, SE (Apêndice B) disse que é indubitável que o grande conhecimento e visão da espiritualidade inaciana, além de ser uma pessoa muito bem trabalhada e resolvida nessas questões, e o fato de ser uma leiga e ser uma mulher, realmente, faz um diferencial na gestão.

O fato de vivenciar experiências em outros setores também apareceu na fala de CSOR (Apêndice B), como sendo algo importante na gestão da atual diretora geral. Neste sentido, ele lembrou que é a primeira vez, em mais de cem anos, que se vê uma leiga, e mulher, à frente da direção dessa escola. Ressaltou ainda que a experiência que ela possui por estar na escola há muito tempo e ter passado por

outros setores, a faz ter uma visão assertiva do que realmente precisava ser mudado no colégio, pela experiência própria e por conhecer outros setores.

O pesquisado ainda completou, afirmando que pode

[...] aplaudir de pé, a nova gestão! Eu acho que uma mulher tem competência suficiente para ter um olhar diferenciado para esses novos tempos e quanto mais uma gestora como a gente tem, uma diretora geral que é atendida com o futuro! Ela tem um olhar para frente muito grande e empurra toda a escola, as pessoas da escola vão crescendo junto, eu acho que foi um ganho muito grande para essa instituição a gente ter uma mulher neste século, com a competência que ela tem, competência acadêmica, competência de espiritualidade, competência como mulher, como família, poder olhar para essa escola da forma como tem olhado. (CSOR).

A fala de CSOR expressou e resumiu a percepção de todos os entrevistados acerca deste novo paradigma que se estabeleceu na gestão do colégio a partir da mudança da sua direção geral.

O capítulo apresentou a visão dos diferentes pesquisados sobre a gestão humanizada no Colégio Antônio Vieira, na qual foram evidenciadas práticas de gestão que se constituem num elemento importante para a manutenção de um clima institucional saudável, bem como a consolidação de uma cultura de acompanhamento sistemático de seus colaboradores que resulta num engajamento e sentido de pertença tais, que influencia positivamente nos resultados da instituição.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal apresentar de que maneira as práticas de Gestão Humanizada adotadas pelo Colégio Antônio Vieira podem contribuir para uma gestão estratégica e potencializar resultados organizacionais positivos. Entendeu-se que tal estudo é importante no contexto do colégio, alvo do estudo de caso, considerando que cada vez mais as organizações devem direcionar seu olhar para as pessoas.

O resultado deste trabalho revelou fortes indicativos da existência de uma prática de gestão no Colégio Antônio Vieira com um viés humanizado e humanizador que repercute no seu clima organizacional e perpassa a sua cultura, promovendo o engajamento de seus colaboradores e o sentimento de pertença, através do

reconhecimento e valorização profissional pela gestão como um todo, resultando em uma permanência longa e saudável de seus atores.

Ao analisar como os processos de gestão de pessoas adotados contribuíram para a gestão humanizada no Colégio Antônio Vieira, ficou evidenciado que o acompanhamento sistemático dos funcionários, compreendendo suas dificuldades, mas também seus avanços e o que pode ser potencializado, através da avaliação de desempenho promovida num clima dialógico e confiança; o programa de desenvolvimento dos gestores, que busca a valorização do capital humano, investindo, inspirando e acompanhando com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa; o processo de seleção qualificado para alinhar as expectativas da instituição ao perfil profissional que foi selecionado para ocupar uma determinada função e este, às expectativas da pessoa contratada; a criação e o incentivo à participação dos funcionários em programas de voluntariado, são processos que potencializam o engajamento das pessoas, possibilitando, assim, que se dediquem cada vez mais em suas tarefas, o que resulta em entregas mais eficazes e dentro dos padrões de excelência almejados pelo colégio, além de promover um clima de bem estar pessoal que influencia diretamente no clima organizacional.

Quanto a mostrar qual o papel das lideranças no processo de engajamento e desenvolvimento dos colaboradores no Colégio Antônio Vieira, pode-se identificar que o apreendido na formação continuada, sobretudo no PDG, está presente nas ações cotidianas dos gestores. Dessa forma, foi possível notar nas declarações dos entrevistados, que estes passaram a trabalhar melhor em equipe, compartilhando conquistas, abrindo diálogo para uma gestão mais participativa e colaborativa, permitindo uma maior interrelação entre os setores e a instituição de maneira geral. O fato de se constatar um direcionamento claro da alta direção no que diz respeito à valorização das pessoas, independente da função que ocupa, faz-nos perceber que as lideranças possuem uma cultura que direciona para uma gestão humanizadora, buscando formas de promover a integração de líderes e liderados e fomentando o desenvolvimento profissional e o crescimento pessoal. Assim, os gestores reconhecem que valor, respeito, tratamento e reconhecimento possibilitam um engajamento verdadeiro das pessoas e as fazem sentir-se corresponsáveis pelos resultados da instituição.

No intuito de apresentar a percepção dos colaboradores do colégio acerca do estilo de gestão na instituição, foram diferentes relatos que apontaram para uma

gestão mais participativa, colaborativa e democrática, visível nos processos cotidianos e nas tomadas de decisões mais importantes. Do ponto de vista das relações intersetoriais, notou-se que há um esforço em unir cada vez mais os grupos, tornar as equipes mais coesas, sobretudo no contexto de rede, no qual o colégio está inserido, compreendendo que a rede é a grande estratégia que mobiliza a escola a pensar ações de compartilhamento e de crescimento. Dessa forma, há uma percepção clara, por parte dos colaboradores, de que houve uma mudança relevante no estilo de gestão praticado na instituição, deixando de ser autocrático e centralizado, e passando a uma gestão mais humanizada e com responsabilidades compartilhadas, compreendendo a escola como uma inteligência coletiva, uma comunidade de aprendizagem em que todos estão juntos na missão, onde a premissa é servir à comunidade da melhor forma possível, sem contudo, deixar de investir na profissionalização de seus gestores e demais colaboradores.

Ao observar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição, constatou-se que as mesmas têm se provado eficazes para fomentar e articular ações estratégicas como: investimento sistemático em formação e desenvolvimento pessoal e profissional; alocação de pessoal qualificado em setores estratégicos; avaliação sistemática das entregas de cada setor; investimento num clima institucional saudável, dentre outras, no sentido de potencializar os resultados positivos da organização que se traduzem na oferta qualificada de seu produto, a educação, pautada na excelência da formação humana e acadêmica de seus alunos, através da busca contínua da melhoria dos processos educacionais e da qualificação de seus atores, promovendo, assim, a difusão dos valores institucionais que constituem a base da filosofia inaciana.

Considerando a longevidade da instituição, estando hoje com 109 anos de existência, bem como a satisfação de seus colaboradores em permanecer nela durante vários anos, como mostrado nas entrevistas e nos dados demográficos do colégio, é possível inferir que há um *modus operandi* na forma de gerir os processos e as pessoas que se traduzem efetivamente em bons resultados e que faz com que o colégio mantenha um nível de qualidade tal, que tem fidelizado as famílias por gerações.

Necessário se faz ratificar que as práticas de gestão de pessoas se constituem num verdadeiro arcabouço de ações que pode ser utilizado por outras instituições educacionais jesuítas e, quiçá, de outros segmentos, no intuito de promover maior engajamento dos colaboradores a partir de práticas que propiciem um clima

institucional favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades de crescimento e favorecendo a qualidade de vida no trabalho. Delas utilizando-se, decerto, notadamente, haverá efeitos nos resultados da organização, já que todo processo desenvolvido necessita das pessoas. E pessoas qualificadas, motivadas e engajadas, fazem toda a diferença no ambiente corporativo.

Por conta do que foi exposto, diante dos resultados evidenciados e conclusões apresentadas, considero que o problema de pesquisa foi suficientemente explicado, bem como os objetivos geral e específicos foram plenamente atendidos.

Por fim, acredito que a constatação das práticas de uma gestão humanizada no Colégio Antônio Vieira não dão por superados todos os desafios relacionados à gestão de uma instituição educacional, do contrário não retrataria a relevância e seriedade com que esta pesquisa foi elaborada, visto que a constatação, ora apresentada, soma-se a outras estratégias tão importantes quanto a gestão humanizada, e que, pela delimitação do tema de estudo desta pesquisa, não foram aqui tratadas, mas devem levar os gestores a buscarem constante reflexão e atualização de suas práticas, vislumbrando melhorias nos processos de gestão e aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho em prol de resultados cada vez mais positivos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Celana Cardoso; HOLANDA, Adriano Furtado. **Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica**: Estudos de Psicologia. Campinas. pp. 259-268, 2010.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page, 2011.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. S. Paulo: Edições 70, 1977.
- BARROS, Roque Spencer Maciel de. **A Ilustração Brasileira e a Ideia de Universidade**. São Paulo. Ed. Convívio/Editora da Universidade de São Paulo, 1986.
- BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. (Org.). **Pesquisa Qualitativa Segundo a Visão Fenomenológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BYHAM, William C. **Zapp! o poder da energização**: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BRYMAN, A. **Carisma and Leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1992.
- CAMPOS, Isabel Maria Vilaça Tavares de. **Espiritualidade Organizacional e Capital Psicológico: O papel da Liderança autêntica**. Badajoz, 2012. 527 p. [Tese] (Doutorado em Psicologia) Universidad de Extremadura, Departamento de Psicología y Antropología, Badajoz, 2012.
- CARMO, Vera. **O uso de questionários em trabalhos científicos**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2013. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cient%edficos.pdf. Acesso em 10 dez. 2019.
- CELLARD, André. **A análise documental**. In: POUPART, Jean. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano. Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CLEMENS, John K.; MAYER, Douglas F. **Liderança: O Toque Clássico - A arte de liderar de Homero a Hemingway**. São Paulo: Best Seller, 1989.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Planejamento Estratégico 2006-2011**. Salvador, 2008. 20 p.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Sistema de Qualidade na Gestão Escolar – SQGE**. Salvador, 2015. 23 p.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Programa de Desenvolvimento dos Gestores – PDG**. Salvador, 2017a.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Programa de Integração do Saber da Gente Vieirense – PISGV**. Salvador, 2017b.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Projeto Político e Pedagógico – PPP**. Salvador, 2018a.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Nossa história**. Disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/quem-somos/nossa-historia/index.html>. Acesso em 22 ago. 2018b.

COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Política de Gestão de Pessoas**. Salvador, 2020.

COLOMBO, Sonia S. A gestão de pessoas nas instituições de ensino. In: COLOMBO, Sonia S.; CARDIM, Paulo A. G. **Nos bastidores da educação brasileira**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 169-184.

COSTA, Jorge A. **Imagens organizacionais da escola**. Porto: Asa, 1996.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. P. Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ALMEIDA, Mariângela Risério. **Inovação educacional disruptiva: a experiência da Catalunha como um caminho possível**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, 2018.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

DUPLÁ, Javier. **Hacia un nuevo diseño organizacional y una gestión eficaz**. 2006. Disponível em: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=342>. Acesso em 29 de jun. 2020.

FERNANDEZ, David. **Sobre el liderazgo en las obras de la Compañía de Jesús**. 2018. Disponível em: <https://jesuitas.lat/es/noticias/528-sobre-el-liderazgo-en-las-obras-de-la-compania-de-jesus>. Acesso em 10 de abr. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. Ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLACSI – Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús. **Sistema de Calidad en la Gestión Escolar**. Disponível em: <http://www.flacsi.net/areas/2161-2/>. Acesso em 06 abr. 2019.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GAUTHIER, B. (Org.) **Recherche sociale – De la problematique a la collecte des données**. Québec: Presses de l'Université du Québec. 1984.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODE, W. J. e HATT, P. K., **Métodos em Pesquisa Social**, São Paulo, Cia.Ed. Nacional, 1996.

HAIM, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. Dissertação (Mestrado Executivo) – Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2003.

HILL, P.C., & PARGAMENT, K. I. (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. **American Psychologist**. 58(1), 64–74, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

JESUÍTAS BRASIL. **Santo Inácio de Loyola, o fundador**. Disponível em <https://www.jesuitasbrasil.org.br/institucional/santo-inacio-de-loyola/>. Acesso em 20 mar. 2020.

KOTTER, John P. **A Force for Change: How leadership differs from management**. New York: The Free Press, 1990.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, Raquel. **Gestão humanizada reflete na relação entre colaboradores e clientes.** Revista Melhor Gestão de Pessoas. 2017. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/gestao-humanizada-reflete-na-relacao-entre-colaboradores-e-clientes/>. Acesso em 12 abr. 2019.

LOWNEY, Chris. **Liderança heroica: As melhores práticas de uma companhia que há mais de 450 anos vem mudando o mundo.** Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

LUCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola.** Rio de Janeiro, Vozes, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Ricardo Luz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p.160.

MANZ, C. C. **Jesus, o maior executivo que já existiu: Lições práticas de liderança para os dias de hoje.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.p. 94.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTÍN-ALCÁZAR, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.** The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500082519>. Acesso em 13 abr. 2019.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRINHO, Manuel. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação.** Revista EDUSER. Vol. 2(2), 2010. Disponível em www.eduser.ipb.pt.

MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Fernanda Barcellos. **Clima organizacional no contexto de uma escola privada: repercussões na prática e gestão pedagógica**. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOYSÉS, Gerson Luís Russo; MOORI, Roberto Giro. **Coleta de dados para a pesquisa acadêmica: um estudo sobre a elaboração, a validação e a aplicação eletrônica de questionário**. ENEGEP. 2007. Disponível em http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR660483_9457.pdf. Acesso em 10 dez. 2019.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. Revista Comunicação Empresarial, n. 36, 2000.

NASSER, Ana Cristina. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-314.

OLIVEIRA, Alkíndar de. **Espiritualidade na empresa**. São Paulo: Butterfly, 2001.

PASSOS, Elizete S. **Ética nas organizações – uma introdução**. Salvador: Passos & Passos, 2000.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum – PEC**. Edições Loyola. 2016.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Manual de Gestão de Pessoas**. 2017. Disponível em <https://www.moodlerje.com.br/mod/folder/view.php?id=93749>. Acesso em 05 abr. 2020.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. 2019a. Disponível em: <http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em 20 mar. 2020.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. 2019b. Disponível em: <http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/pec/>. Acesso em 20 mar. 2020.

REMOLINA, Gerardo. **El Liderazgo ignaciano en el contexto actual**. Carta de AUSJAL. Nº 28. 2008. p. 4-7. Disponível em <https://www.ausjal.org/carta-de-ausjal1/carta-de-ausjal-no28>. Acesso em 20 mar. 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. p. 112.

SACCOL, Amarolinda. [et al]. **Metodologia de pesquisa em administração : uma abordagem prática** – São Leopoldo, RS : Ed. UNISINOS, 2012.

SOUZA, J. G. **Valorize sua personalidade: cultivando as relações intra e interpessoais**. Belém: Ponto Press, 2010. p.121.

STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Colección Pedagogía - Manuales. Madrid: Morata, 1999.

STEIBERG, Herbert; MARCATTI, Luiz. Governança corporativa aplicada às instituições de ensino. In: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes. **Nos bastidores da educação brasileira**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 267-283.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª.ed. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2008.

TAFNER, Marlon J.; SILVA, Everaldo da. **Gestão de Pessoas e de instituições de ensino: um exercício de soma positiva**. Publicação Ver. GUAL., Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 248-262, set/dez. 2011.

TRIGO, João R.; COSTA, Jorge A. **Liderança nas organizações educativas: a direção por valores**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez. 2008.

TRIGO, Mara Rúbia. **Diagnóstico do serviço de recursos humanos e do ambiente interno do LNA – Laboratório Nacional de Astrofísica**. 55p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). Itajubá: UNIFEI, 2005.

UGALDE, L. **Liderazgo Ignaciano**. Caracas. 2010.

VAZQUEZ, Carlos. **Propuesta educativa de la Compañía de Jesus**. Edit. ACODESI. Bogotá-Colombia. 2006. 181-184.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILLAVERDE, João. Brasileiro fica mais tempo no emprego. **O Estado de S. Paulo, São Paulo**, 15 Mai. 2014. Economia & Negócios. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-fica-mais-tempo-no-emprego,185058e>. Acesso em 25 Abr. 2020.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A – Termo de Anuência Institucional

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Eu, Mariângela Risério D’Almeida, Diretora Geral do Colégio Antônio Vieira, situado na Av. Leovigildo Filgueiras, nº 683 – Garcia. Salvador – Bahia, inscrito no CNPJ sob o nº 92.959.006/0049-53, autorizo o sr. Sérgio Silveira de Santana, mestrando do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, a realizar a pesquisa que aborda o tema “**A Gestão Humanizada nas organizações**: Um caminho possível para o alcance de resultados”, que tem como objetivo “Analisar como as práticas de Gestão Humanizada no Colégio Antônio Vieira podem contribuir para uma gestão estratégica e potencializar os resultados organizacionais”.

Autorizo, ainda, o contato direto do pesquisador, através de entrevistas, com os participantes, sendo o lócus da pesquisa o próprio Colégio Antônio Vieira e os participantes seus diretores (Conselho Diretivo), gestores, colaboradores docentes e não docentes, sendo tomados todos os cuidados éticos e de preservação da identidade dos participantes.

Salvador-Ba., ____ de _____ de 2019.

MARIÂNGELA RISÉRIO D’ALMEIDA

ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa cujo título é “**A Gestão Humanizada nas organizações: Um caminho possível para o alcance de resultados**”. A finalidade da pesquisa é analisar como as práticas de Gestão Humanizada no Colégio Antônio Vieira podem contribuir para uma gestão estratégica e potencializar os resultados organizacionais.

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar deste estudo como sujeito. Fui informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Sérgio Silveira de Santana, sobre o tema e objetivo da pesquisa, assim como a maneira como ela será feita, sobre os benefícios e possíveis riscos decorrentes de minha participação. Recebi a garantia de que posso retirar meu consentimento a qualquer instante, sem que isso me acarrete qualquer prejuízo.

| | |
|------------------|--|
| Nome por extenso | |
| RG | |
| Local e data | |
| Assinatura | |

Pesquisador responsável: Prof^a Dra. Josefina Maria F. Coutinho

Telefone para contato: (051) 99986-2455

Outros pesquisadores: Sérgio Silveira de Santana

Telefone para contato: (071) 99961-7699

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Prezado(a) gestor(a), este é o roteiro da entrevista para a pesquisa que estou realizando a nível de mestrado pela UNISINOS, que visa a investigar como a Gestão Humanizada no Colégio Antônio Vieira pode contribuir na gestão estratégica e potencializar os resultados. Para tanto, solicito que responda às perguntas que serão feitas durante a entrevista com clareza e convicção de sua resposta, pois sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho.

1. Qual o seu nome, grau de escolaridade, há quanto tempo trabalha na instituição e há quanto tempo exerce cargo de gestão?
2. O que você entende por Gestão Humanizada?
3. Você acha que esse tipo de gestão tem a ver com os processos de Gestão de Pessoas? De que forma?
4. Você entende que a escola pratica a gestão humanizada? Quais as evidências.
5. Você considera que as práticas de gestão humanizada da instituição estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores? Que elementos fundamentam sua resposta?
6. Desde o tempo em que faz parte da instituição, você considera que houve mudança no estilo de gestão praticado? Quais aspectos você considera relevantes para esta afirmação?
7. O fato de o colégio passar a ter uma mulher e leiga na direção geral pode ser considerado um marco para uma gestão mais participativa e humanizada?

APÊNDICE B

Quadro 5 - Entrevistas

| Perguntas | Nome | Nome |
|---|--|--|
| | ELIANA FONSECA (CP) | ELIZINETE HORA (SE) |
| 1. Qual o seu nome, grau de escolaridade, há quanto tempo trabalha na instituição e há quanto tempo exerce cargo de gestão? | estou no Colégio Antônio Vieira há 28 anos no cargo de Gestão estou mais ou menos uns 10 anos né comecei aqui na sala de aula no terceiro ano que antes da 3ª série - 4º ano também e depois que o bairro soe serviço de orientação Educacional fiquei no sol com volta aí de uns 7 anos mais ou menos e na coordenação pedagógica eu tenho 4 anos na coordenação pedagógica então em coordenação 4 anos mas na gestão levando em consideração a orientação em torno aí mais ou menos 11 anos. | Trabalho na instituição há 35 anos, cargo de gestão eu comecei em 1991, 29 anos. Escolaridade eu tenho superior completo, tenho pós graduação também em Gestão Educacional tenho também o curso de extensão do PEC, e recentemente eu fiz também uma pela Unisinos, especialização em educação Jesuítica. |
| 2. O que você entende por Gestão Humanizada? | Eu entendo como gestão humanizada uma gestão que respeita o outro né Muito baseada no diálogo na abertura né pensando também no bem comum daí Então acho que isso passa também muito pela própria filosofia da escola olhar que a escola tem com relação a fazer uma gestão que é o mesmo tempo democrática né mas pensando também né no outro né no olhar com o outro cuidando do outro, que quando a gente tem esse olhar né e faz uma gestão pensando também na qualidade no clima institucional porque acaba também reverberando também no clima institucional né com certeza o resultado se torna outro né então eu vou muito desse lugar de uma gestão que une a gestão democrática, uma gestão muito compartilhada mais uma gestão que também cuida do outro né Pensa também o outro e no humano. | gestão humanizada eu vejo um pouco é aquela gestão também democrática, colaborativa na qual há uma preocupação que eu vejo do próprio gestor com os colaboradores, é aquela gestão que compreende que o colaborador não tem todos os atributos necessários né pra desenvolver o cargo, não tem todos os requisitos, mas é aquele que procura agregar compreender e assim juntar equipes, juntar pessoas para compor o objetivo da empresa e os resultados eu vejo assim aquela pessoa que compreende que investe né no colaborador tanto nos aspectos técnicos quanto também no crescimento pessoal, que compreende, que sabe ouvir e escutar, na verdade que sabe escutar , que valoriza né, então eu vejo muito assim a gestão humanizada por esse ângulo. |
| 3. Você acha que esse tipo de gestão tem a ver com os processos de Gestão de Pessoas? De que forma? | Sim, tem muito a ver com o processo de gestão de pessoas. Uma escola né ter um setor de gestão de pessoas é uma escola que pensa né da qualidade do trabalho na qualidade de condição também do trabalho do profissional na organização também dessas funções de uma clareza no trabalho que é desenvolvido no acompanhamento do desempenho também dos seus funcionários | Sim, é isso que eu falei um pouco né, há uma compreensão sobre a vida do profissional não apenas enquanto empresa, aquela questão também dele ver o profissional também a parte de fora né, ele não é uma pessoa só, enquanto profissional Mas ele tem família tem uma vida fora do colégio então é aquele gestor que se preocupa, que investe, que |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>né Sempre buscando cuidar para qualificar né então a gente sabe que um setor, um trabalho, um profissional que é cuidado no sentido das suas dificuldades dos seus avanços no que pode potencializar também esse setor E essa equipe de colaboradores O resultado é muito bom lá na frente. A gente vê um colégio que tem um outro olhar com relação a essa caminhada não é uma instituição que pensa apenas né em só em dar o resultado com relação às outras empresas que a gente vê aí no produto que vai ser entregue lá na frente a gente tem um produto para entregar lá na frente mas não produto no sentido de algo material né é um produto que passa por uma formação por um olhar né para o cuidado que você tem com todos né Não só com alunos lógico nosso foco essa formação integral do aluno mas a escola não pensa nisso ela pensa em todos então acho que o ter no colégio né ter numa instituição um setor de gestão de pessoas é um setor mesmo que cuida de tudo e de todos então acho que era um diferencial quando eu falo com algumas empresas com algumas escolas né de um porte grande como o Vieira e que não tem esse setor né tão bem definido tão bem é conquistado e respeitado né aí a gente ouve algumas fragilidades da própria instituição que às vezes a gente ouve em outros lugares e a gente entende né Cadê essa gestão? cadê esse setor que poderia e que deve fazer e que faz a diferença dentro de uma instituição? Então eu vejo um setor de uma extrema importância em tudo que a gente faz a gente se reporta a gestão de pessoas em tudo né não tem algo que a gente faça aqui na escola que a gente não se reporta a gestão de pessoas por que por que trata também de humano né, tem uma importância muito grande.</p> | <p>inspira né que acompanha o seu colaborador nesse aspecto, então eu vejo um pouco gerir pessoas nesse aspecto né.</p> |
| <p>4. Você entende que a escola pratica a gestão humanizada? Quais as evidências?</p> | <p>Eu vejo sim que a escola pratica gestão humanizada agora mesmo a gente tem PDG né que o programa de desenvolvimento de gestores você vê o cuidado e a preocupação da escola em nos dar ferramentas para essa caminhada né Não só ferramentas no sentido mesmo né do da função que a gente está mas também ferramenta de crescimento pessoal de auto conhecimento, de gerenciamento da nossa rotina para a gente poder se ver nas nossas dificuldades então assim eu vejo um setor né que se preocupa também se preocupa com professor com essa avaliação, nos orientando também se preocupando também com a formação da sua equipe né não só a formação interna que a escola faz muito bem mas se preocupar</p> | <p>Pratica bastante. A gente vê assim, pelo tempo que eu tenho Eu vi numa... eu já participei de seis gestões né aqui no colégio quando você falou um pouco eu mentalizei aí rapidamente e Participei de várias gestões humanizadas, só assim dois momentos que foi algo muito voltado assim pra resultados assim foram resultados bons, positivos, mas no entanto se tivesse ouvido mais, escutado mais, ter se aproximado talvez do colaborador dos próprios gestores Talvez o resultado fosse bem melhor então assim hoje eu vejo porque eu posso até comparar, eu vejo que todas as gestões houve um investimento muito grande nessa parte</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>também com a formação externa O que tem aí fora para a gente se conectar com os avanços que estão aí fora então assim é um setor que tem esse olhar aí a gente vê na prática quando a gente faz avaliação de desempenho dos nossos colaboradores quando eu sou avaliada também que eu vejo o cuidado de se tem uma devolutiva num elogio, no aspecto que eu que eu preciso crescer também eu vejo todo o cuidado que é feito né então eu acho que isso tudo fala do setor fala de uma gestão humanizada tem que faz a diferença então várias situações que para mim na prática se consolida e a gente vê as coisas funcionando também o cuidado quando o colaborador não tá dando resposta muito positiva né não tá dando uma boa entrega né quantas oportunidades a gente dá a esses colaboradores de avanço, de crescimento, de suporte de formação para depois tomar uma medida de repente descontinuar na escola então assim eu fico eu fico muito tranquila quando eu tenho que fazer algum movimento desse tipo porque eu tenho a tranquilidade de que os passos foram dados e foram dados a partir desse respaldo que o GP nos dá e do suporte, não só respaldo, mas do suporte também de nos ouvir de analisar a situação de discernir junto com a gente né então isso pra mim fala muito de um lugar de Cuidado, acho que é uma gestão que ajuda muito a gente né a exercer a gestão de uma forma também humanizada e humanizadora.</p> | <p>administrativa, pedagógica mas também na qualificação do profissional, na parte da espiritualidade, sempre houve, essa preocupação né do crescimento pessoal, mas eu acho que agora ela tá muito mais evidenciada até mesmo por conta do estilo de gestão, é uma gestão mais participativa, mais democrática, como eu falo hoje a gente percebe que a gestão atual vem tentando unir os grupos, fazer mais assim equipes mais coesas né, de mais participação, como é que eu digo isso deixa o colaborador mais feliz em atuar na sua função, o colaborador se sente mais motivado, não é, então eu vejo muito Essa gestão humanizada nesse sentido, por que sempre houve o investimento, o crescimento na escola, mas essa atual eu acho uma das que trabalha mais todos os adici...</p> |
| <p>5. Você considera que as práticas de gestão humanizada da instituição estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores? Que elementos fundamentam sua resposta?</p> | <p>Sim, com certeza! Eu acho que a forma como o colégio faz né trazendo pra gente o sentido mesmo de pertencer né no sentido de respeito, de escuta, de decisões tomadas também a partir de uma escuta também desse colaborador faz a gente se sentir parte integrante desta instituição né a gente diz muito o quê? eu passo mais horas dentro do colégio né Do que dentro da minha casa né Isso é verdade mesmo né então assim a gente passa a se sentir fazendo parte eu penso também que quando a gente vive uma trajetória no meu caso que vivi uma trajetória com outros diretores , com uma outra estrutura a gente percebe a gente começa a fazer parte mesmo né a gente se sente empoderado, empoderado no sentido de se fazendo parte não é de tomar decisões de uma forma aligeirada ou descomprometida não mas a gente sente né que quando a gente vê em uma situação na escola né de uma dificuldade às vezes na situação que às vezes a gente passa aqui de um aluno que faz alguma coisa, às Ou que um movimento da família contra a</p> | <p>é uma gestão mais assim que a gente vê mais na sistêmica né, na Qual há uma preocupação em todos os segmentos da escola pra que os resultados né... e essa questão de do colaborador se sentir motivado, tanto colaboradora, enquanto gestora, me sinto bastante motivada né e a gente vê assim o contexto hoje, as exigências das famílias.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>escola a gente sente aí a gente sente por que que a gente se sente pertencendo a essa escola a gente tenta resolver a gente tenta gerenciar aquela situação para não tem um problema maior lá na frente então assim a gente se sente fazendo parte né No momento que a gente é incluído né quando a gente também senta junto para discutir os problemas para pensar nas decisões para pensar no futuro da escola né a gente se sente fazendo parte como não cuidar? né a gente se sente integrante, é como uma família.</p> | |
| <p>6. Desde o tempo em que faz parte da instituição, você considera que houve mudança no estilo de gestão praticado? Quais aspectos você considera relevantes para esta afirmação?</p> | <p>Vejo sim uma mudança positiva no estilo da gestão E aí eu trago da própria da própria direção do contexto de diretivo da escola né eu vejo uma gestão muito mais democrática, uma gestão muito mais compartilhada, uma gestão que escuta o outro. uma gestão que possibilita o acesso de todos a todos porque em alguns momentos quando eu entrei a gente percebia um certo distanciamento né da direção mesmo hoje não hoje a gente tem uma direção né que é com a professora Mariângela e o corpo diretivo também muito aberto um corpo diretivo muito próximo da gente na caminhada nas discussões eu vejo sim um crescimento muito grande, muito bom né E que isso ressignifica na prática eu acho que muitos dos avanços que o Colégio Antônio Vieira vem apresentando que são sinalizados não só pela gente né mas também por outras pessoas né por pessoas que passaram por aqui né por exemplo lá na Unisinos né que eu faço mestrado, o quanto os professores falam né do Colégio Antônio Vieira como referência positiva ne de gestão, de olhar para o outro, de investimento na formação não é isso não foi ninguém que chegou lá e saiu contando do Antônio Vieira é o que eles veem lá das pessoas que também estão lá então eu acho que isso fala dessa gestão que vem num processo de crescimento Então hoje a gente tem um corpo diretivo que senta que discute, Que conversa conosco que partilha também, claro tomam decisões que precisam ser tomadas para escola poder né ter uma sustentabilidade pra continuar seguindo seu propósito mas a gente vê, eu sinto sim, percebo uma gestão muito mais democrática muito mais compartilhada uma gestão Mais humanizadora também não que se não houvesse esse lado também havia né mas hoje muito mais né você vê os setores mais envolvidos no setor de orientação religiosa Pastoral muito presente no nosso dia a dia nas formações também então eu acho que isso fala muito né das possibilidades que se abre</p> | <p>A gente vê assim antigamente a escola tinha um, trabalhava assim com pouco profissionalismo, era algo muito paternalista até, até antes da gestão do padre Domingos, eu posso até dizer. Então antes da gestão do padre Domingos era algo muito paternalista, a gente via que atuava muito bem , inclusive o Colégio tinha um patrimônio maravilhoso pelo que eu percebo, nunca houve uma queda nisso aí, que sempre houve um empenho, uma responsabilidade dos gestores sobre tudo do padre Hugo, quando ele tava aqui. Ele assumia muito bem e eu sei que ele deixou um patrimônio maravilhoso, então depois o padre Hugo saiu, foi quando padre Domingos assumiu um pouco mais, eu via muito isso aí, mas essa questão de talvez até a participação mas dos gestores era um pouco menor. Teve a gestão também do padre Darli não é que fosse aquela gestão autoritária não, mas assim era muito centrada ele decidia, ele dizia como tinha que ser e a gente percebia que ele perguntava, às vezes coloca para participar mais por colocar, era tudo decidido por ele mesmo, era aquela coisa que vinha mesmo pronta de cima para baixo, padre Domingos chegou e até aí o padre Darli tinha aquela coisa do paternalismo, então depois que padre Domingos chegou profissionalizou mais ele passou a usar o senso Profissional Então, ele deu uma continuidade daquela quebra de paradigma que o Padre João Pedro. Padre Joao Pedro entrou em 2001 mais ou menos ficou até 2002, então Padre João Pedro, especificamente, era uma pessoa muito, tinha uma gestão humanizada eu posso dizer apesar das exigências, o fato de exigir não significa dizer que não era humanizada, é como é hoje às exigências são muito grandes, mas é uma gestão humanizada Por que o contexto também mudou né, o</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>né de estarmos caminhando juntos né a gente não tinha antigamente os gestores tão próximos e das várias áreas né porque o educacional já tá ali junto, mas você tá com gestores dos outros âmbitos não era comum hoje não, hoje todo mundo se conhece, hoje todo mundo se cumprimenta, hoje todo mundo troca, senta, conversa, caminha junto eu acho que isso dá um outro sentido a prática também e fala dessa gestão.</p> | <p>contexto exige, então assim o padre de João Pedro chegou quebrou muitos paradigmas e quando padre Domingos assumiu a gente percebe que ele deu continuidade a isso tornou muito profissional e ele era muito focado nos resultados, é o que eu digo assim talvez aquele jeito dele mais ríspido não permitiu que houvesse uma maior participação até né dos colaboradores, mas sua gestão maravilhosos Colégio realmente continuou crescendo, isso aí não tenha dúvida e a gestão atual também pró Mariângela vem mantendo isso trazendo isso e o que eu digo o colégio sempre atua conforme as necessidades do contexto, o colégio nunca fica pra trás, entendeu tá sempre acompanhando sempre se renovando e quebrando paradigmas.</p> |
| <p>7. O fato de o colégio passar a ter uma mulher e leiga na direção geral pode ser considerado um marco para uma gestão mais participativa e humanizada?</p> | <p>Eu acho sim eu acho que a presença né de uma leiga de uma mulher né Eu acho que trouxe sim uma diferença nessa gestão né pró Mariângela é uma pessoa assim de uma sensibilidade muito grande né de uma clareza né na sua condução na sua gestão de um discernimento muito forte né e eu acredito que é fruto da própria formação dela muito engajada na questão de Formação religiosa formação espiritual a possibilidade também dela ter passado por vários setores né eu conhecia para Mariângela em sala de aula dando aula de religião né E aí ela vai crescendo também com todo o engajamento, com todo envolvimento, com toda a responsabilidade né e também por conta da formação dela né é uma pessoa que é referência né não vou dizer para todos que eu não posso falar por todos mas assim para mim e para muita gente que tá aqui né com o olhar que ela tem de cuidado olhar que ela tem com relação ao próprio empreendedorismo Por que é necessário também no olhar da diretora, esse empreendedorismo mas principalmente pelo olhar que ela tem com relação a essa espiritualidade né Então eu vejo nela Na postura dela, na prática dela, né ela trazer esses pilares da formação espiritual né eu vejo que ela transpira isso na forma de lidar no olhar numa sinalização que ela faz e o cuidado que ela tem uma dica que ela dá então você vê, sabe, essa formação sendo colocada na prática dela em todos os momentos, no lidar com funcionário no Cuidado que ela tem, no respeito que ela tem as pessoas, então eu acho que ter uma leiga né e do jeito de pró Mariângela, eu sei que tem outras escolar que tem leigos e leigas</p> | <p>Eu acredito que sim, mas não apenas pelo fato de ser mulher né claro você está enfatizando isso aí sim eu vejo que sim Aí é indubitável, mas eu digo assim a pessoa que ela é, uma pessoa de um grande conhecimento de uma boa visão dessa questão inaciana, espiritualidade sobretudo é uma pessoa muito bem trabalhada, resolvida dessas questões e eu vejo assim o fato de ser uma leiga e ser uma mulher a gente vê que tem Realmente esse diferencial, talvez a gente dê mais valor entendeu porque o padre a gente já sabe já vem aquela coisa e ela não, ela vem de outro lugar eu vejo isso muito positivo Inclusive eu fui uma das pessoas que levantei essa bandeira para ela, pela experiência que ela já havia tido na diretoria acadêmica, padre domingos era o diretor, era o homem era o padre mas a atuação dela eu acho que até dava um, Como é que se diz, não é que superasse não dava uma... se sobressaía muito sobre a parte acadêmica e assumiu muito isso aí. Então eu fui uma das pessoas que tive essa percepção, isso dela né, e a valorizei muito, ser mulher, ser casada, ter família e eu vejo que isso não impede de uma excelente atuação, em todos esses sentidos, nesses aspectos todos da espiritualidade, dessa participação, o envolvimento dela em tudo e assim o cuidado que ela tem com muita coisa, a visão, talvez eu tenho assim essa coisa de ser mãe eu não sei, eu acho que quando a gente é mãe a gente tem um carinho, diferenciado, mais especial, e aí a gente vê assim,</p> |

| | |
|--|--|
| <p>também, nunca convivi mas dentro da rede, né Não tô avaliando porque eu não conheço, mas de fato sabe pró Mariângela a chegada dela aqui, o fato dela ter ela se tornou a coordenadora do Sorpa, depois diretora acadêmica tudo isso foi dando a ela ferramentas e maturidade também pra estar onde ela está né e o fato dela estar na direção hoje né já todo esse tempo realmente fez uma diferença muito grande eu acho que a presença dela foi uma presença mesmo humanizadora para todos que caminharam aqui né parece que já saíram também e para o conselho também diretivo eu acho que ela também trouxe sabe um clima também sabe para a convivência entre vocês para referência também para a gente na caminhada então assim para mim eu sempre digo a ela brincando quando eu crescer eu quero ser igual a você, não ser diretora de jeito nenhum, mas ser assim como ela é sabe esse lado da espiritualidade que fala nela assim muito forte na ações dela né, acho uma pessoa assim muito justa né Às vezes a gente fica ai meu Deus né mas é um lugar que ela está também, o lugar que ela ocupa é um lugar muito difícil né por isso que eu digo quando eu crescer eu quero realmente é uma função de uma responsabilidade muito grande né e que exige uma maturidade muito grande que eu vejo que ela tem ela tem esses requisitos para Estar Neste Lugar em muitos outros né e para um colégio como esse aqui do tamanho desse Colégio para um colégio que tem uma importância né em Salvador na Bahia e no mundo né eu vejo que a escolha que a escola fez foi muito assertiva e me preocupo com o futuro porque a gente sabe que ninguém é eterno todo mundo tem seu prazo de validade né mas a gente se preocupa porque assim o movimento que ela vem fazendo né o quanto ela vem desenvolvendo em toda a equipe esse olhar esse olhar para sua formação espiritual formação profissional eu nunca vi igual né não desmerecendo as outras direções gestão e gestores mas assim como ela trabalha com isso e lhe dando... eu me lembro que no ano passado eu tava participando de uma entrevista com o pessoal lá da Unisinos que veio fazer uma entrevista e ele me perguntando sobre a coordenação pedagógica e eu falando em formação, formação, e ele fez assim, pró vamos terminar essa entrevista aqui mas vou dizer uma coisa para senhora o que a senhora mais falou foi em formação, aliás todo mundo só fala nisso aqui, como é esse negócio? Isso é uma coisa que faz parte do ar que ele respira né naturalmente a</p> | <p>às vezes a gente mistura as coisas, uma coisa ser é padre ou talvez a gente quisesse até separar ou juntar mesmo tudo, eu vejo assim uma coisa é ser padre é ser voltado para essa tarefa né da pastoral, da Paróquia tal e a outra coisa é enquanto um administrador então a gente cobra muito dele, se é um padre mais é um administrador tem que cumprir e às vezes a gente visa eu percebia muito essa confusão, eu não sei. Então a gente que exige tanto que assim, teve um período numa gestão de administrador mesmo, teve um padre que eu vi um comentário, até próximo a mim, veio a mim mesmo, eu soube eu acho que lá atrás as coisas eram muito mais, assim ditas, sem muitos receios né então falou assim “Ah o Vieira tem muito dinheiro” e a gente sabe que tinha, que o Vieira tinha mais do que a própria província da Bahia, então é o que eu digo que o padre Hugo deixou um patrimônio muito bom pra escola, então chegou um outro administrador E aí disse assim ah o Vieira tem um patrimônio muito grande aí passou esse patrimônio todo da província, então eu sei que teve um período de greve dentro da escola E aí teve que ir com uma cuia, o colégio teve que ir, então eu tive essa sensação, eu sentia um pouco e aí foi lá eu disse: “pô não sei se é porque ele tinha a visão de administrador, talvez não, talvez fosse mais uma visão de padre, de um pároco lá atuando numa paróquia, então eu tive essa sensação. as consequências vieram muito a partir daí. O que é que eu digo, o colégio teve uma época que se sustentava muito bem né É porque eu era muito curiosa eu andava muito nos setores, eu quando eu entrei aqui eu entrei para trabalhar por 4:30 eu vim como substituta de uma pessoa por três meses, aí substituí e assim eu era muito rápida na datilografia muito rápida no trabalho, muitas vezes eu concluía meu aqui e ia ajuda na digitação da folha de pagamento eu ia para direção eu tomava chimarrão com padre Gui, ele me chamava e eu ia pra sala dele tomar chimarrão, eu ajudava lá eu ajudava em vários setores entregava a bola no DEFE e eu ficava em todos os setores da escola e aí eu conversava, eu procurava ver e achava um trabalho muito bonito então eu sabia de algumas coisas né, então eu via que tinha e assim houve realmente uma</p> |
|--|--|

gente pensa nisso em se formar, se formar e dar para o outro em compartilhar e fazer essa formação chegar na nossa prática então isso faz parte dessa escola e a gente Para pensar Faz parte dessa escola mas aonde nasceu mesmo isso da onde vem né Essa essas injeções de ânimos que são dadas vem dessa gestão vem desse conselho diretivo, vem da pró Mariângela, então assim eu acho que ela é uma inspiração para todos nós né para gerenciar Esse colégio né na dimensão que é com todos os problemas e com todas as alegrias que essa escola nos dá eu não vejo realmente uma pessoa mais bem indicada como ela né então eu sempre digo assim ela é uma leiga né que tem um nível de espiritualidade e de domínio, domínio no sentido mesmo de conhecer, de falar de um lugar mesmo, de chão mesmo, de conquista, de conhecer muito mais do que né respeitando a instituição mais até do que às vezes alguns jesuítas, que já tá ali na sua formação e ela traz na Essência dela sabe na vida dela ela fala disso ela não fala não fala de um lugar só de quem estudou, isso é notório para ela é muito estudiosa, lê muito né, uma verdadeira biblioteca né mas não é desse lugar a gente fala de um lugar de vida, de experiência né que muda, que toca que transforma eu vejo ela nesse lugar.

dedicação muito grande deles então eu sabia até que tinha época que o colégio não vivia de mensalidade porque tinha o seu patrimônio E aí foi né, e aí chegou nesse estágio aí que houve um pouco essa mudança essa questão de saber administrar.

| Perguntas | Nome | Nome |
|---|---|--|
| | GABRIELA IMBASSAHY (CON) | JOÃO RAMIRO (CSOR) |
| 1. Qual o seu nome, grau de escolaridade, há quanto tempo trabalha na instituição e há quanto tempo exerce cargo de gestão? | Gabriela Imbassahy Ferreira, trabalho no Vieira 20 anos, e tem 20 anos que estou em cargo de Gestão. Terceiro grau completo, tenho pós graduação e especialização em gestão de pessoas, fiz especialização em direito do trabalho como ouvinte, e tô terminando agora o MBA em gestão empresarial, tenho também uma especialização em pedagogia inaciana, tenho uma especialização em... pela UFBA em... (não lembro agora o que foi que nós fizemos, corta essa) | João Carlos Ramiro Oliveira, Pós graduado, trabalho nessa Instituição há 20 anos, quer dizer, esse é meu vigésimo ano que trabalho aqui, estou no cargo de Gestão há cinco anos, corrigindo, eu tô na gestão há oito anos na Coordenação Geral do Sorpa, que é o Serviço de Ensino Religioso e Pastoral do Colégio Antônio Vieira (nome correto: Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral) |
| 2. O que você entende por Gestão Humanizada? | Acredito que gestão humanizada é quando a gente olha o sujeito independente do cargo ou da função que ele exerce, e você entende aquele sujeito, olha suas fragilidades e potencialidades e utiliza isso em termos de gestão até quando ele é o melhor cargo, na minha intenção é: você não primeiro vê o cargo, você primeiro vê a pessoa, essa é a primeira, você ver a pessoa, gestão humanizada é ver a pessoa. E fora isso a gestão do dia a dia onde você tenta adaptar os processos a essas condições. | Bom eu acho que inclusive a partir da minha área, que a gente trabalha muito com o ser humano, e principalmente com o ser humano quando a gente traz pra ele aquilo que é vantagens e desvantagens, mas um crescimento especial, reconhecer a pessoa como ser humano. Olhando de um lado a partir da espiritualidade também eu acho que essa escola tem esse olhar de ver como o outro pode ser transformado naquilo que a gente tem como modelo que a pessoa de Jesus e perceber no outro tudo que pode ser, pode crescer né, eu acho que esse crescimento é muito importante. Eu acho que nessa escola quando você traz o ser humano para o centro e vê tudo o que ele tem de bom ou o que pode ajudar no crescimento dele essa escola tem feito, eu vejo a partir do meu setor mesmo, como as pessoas tão lá como a escola tem ajudado no crescimento dessas pessoas e reconhecido tudo de bom que eles trazem, mas assim insistindo no estudo, no crescimento, na humanização de todos eles, então acho que isso é o geral da escola a gente percebe nas pessoas no acolhimento de cada um, é partir desde a entrada como as pessoas são acolhidas e é isso é fundamental eu acho que isso essa escola está fazendo muito bem, né a alegria das pessoas isso é fruto de um bom |

| | | |
|---|--|--|
| | | trabalho realizado nessa escola, acho que essa humanização vem a partir de tudo isso, nessa qualidade de vida que as pessoas têm Recebido e tem conseguido viver a partir do seu dia a dia o trabalho dessa escola. |
| 3. Você acha que esse tipo de gestão tem a ver com os processos de Gestão de Pessoas? De que forma? | Quando você administra e você faz a gestão dos processos adequando as pessoas e suas potências e suas fragilidades da melhor forma possível dentro dali, que não adianta você pode até saber que a pessoa tem capacidade técnica para fazer algo, mas ela pode não ter capacidade emocional para administrar aquilo, então é muito esforço e o resultado pode não ser tão bom, então dentro disso você tendo conhecimento de quem é a pessoa e do resultado que você espera você pode trabalhar esta pessoa para ela poder adquirir aquilo, se ela de fato tiver aptidão ou então até não colocar ela no processo buscar uma pessoa mais adequada. | Sim totalmente! Eu acho que o nível de avaliação que o gestão de pessoas chegou, não é, isso ajuda muito nesse processo, as perguntas da avaliação, a forma como a gente conduz a avaliação, como os gestores têm conduzido a avaliação isso ajuda na humanização que faz com que o outro busque mais a clareza com que é feita a avaliação, Eu acho que isso tem ajudado muito né acho que nós chegamos num nível de avaliação que eu repito né ajuda muito a cada um de nós reconhecer como ser humano a reconhecer como pessoa a reconhecer como o valor aquilo que você pode dar mais né buscar o seu dom especial, a partir do seu dom você crescer, também reconhecer as vezes que a gente comete falhas e erros ou o grau em que chegamos ou onde podemos crescer a análise de cada um, do que você faz você pode crescer mais, incentivar o outro eu acho que a avaliação incentiva muito a gente nesse processo, de apresentar algo mais e querer ser mais como é o MAGIS da Companhia de Jesus eu acho que a gestão de pessoas, esse nível de avaliação que está atualmente tem ajudado muitas pessoas a serem mais e seremos mais quando somos mais humanos, quando reconhecemos mais gente né que a gente vai ao encontro do outro e isso eu acho que faz com que os setores ande de forma mais integrada, a escola tem uma visibilidade maior |

| | | |
|--|--|---|
| | | porque tem crescido muito nesse sentido eu observo isso. |
| 4. Você entende que a escola pratica a gestão humanizada? Quais as evidências? | <p>Acredito que sim. Acho que cada vez mais tem sido feito dessa forma né o processo de, não na sua totalidade, mas escolhendo pessoas que são pessoas Chaves já entendendo o processo o que é que a escola quer a escola tem percebido aonde ela quer crescer aonde ela quer solidificar as coisas ela vem buscando estrategicamente pessoas para estarem naquele lugar e aí ela usa a gestão humanizada buscando tentar adequar tanto a necessidade quanto ao que se precisa ter né a pessoa certa para aquilo e quando se acredita na pessoa, ainda trabalha a pessoa o que eu acho também é uma questão muito importante do Vieira porque ela desenvolve as pessoas, então acho que também a gestão humanizada é você ver a pessoa, acreditar na pessoa mesmo que a pessoa ainda não tenha aquela aptidão, mas ela pode ter, e aí como é que vamos, vamos juntos</p> | <p>Sim, aí eu traria de novo a avaliação, é uma das evidências, e a outra que eu acho que é muito claro é o acompanhamento dos gestores com os seus, não espera só avaliação chegar, no dia a dia mesmo aconteceu alguma coisa chama logo pra uma conversa, uma conversa franca, verdadeira, Eu acho que isso tem ajudado né, a própria gestão de pessoas da escola, essa abertura que que tem aqui na gestão de pessoas de acolher os funcionários aqui a forma de como trabalhar com ele é o que tem feito com cada um essa a acolhida é em todos os sentidos, a gente pode ver até a partir de coisas simples como plano de saúde, plano odontológico, isso é reconhecer realmente o outro e a dificuldade que as pessoas podem encontrar lá fora em relação a esses atendimentos o gestão de pessoas está próximo e ajuda nesse sentido acho que esse reconhecimento do funcionário como ser humano, como pessoa, como gente que pode ser, pode crescer muito mais dentro dessa escola tem mudado muito eu acho que a cada vez mais a gente vê esse crescimento e como eu disse né, a alegria das pessoas falam de onde eles estão e que essa gestão é mais humanizadora mas ela é muito mais do que isso ela integra, ela Abraça o outro, ela transmite pontos da nossa fé, da Fé que essa escola traz, isso é muito interessante.</p> |
| 5. Você considera que as práticas de gestão humanizada da instituição estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores? Que elementos fundamentam sua resposta? | <p>Eu, com certeza absoluta, eu não posso falar por todos, mas eu posso falar por mim e em mim, então também essa gestão humanizada ela não fala só de questões técnicas ela também fala de uma questão de espiritualidade, de crescimento como um ser humano e eu me vejo a 20 anos atrás muito diferente do que eu sou hoje e a maior parte dos processos de autoconhecimento</p> | <p>Sim! Eu acho que nessa gestão atual tem uma coisa que eu sempre repito né Eu acho que é a formação em que é dado para os gestores e essa formação que os gestores recebem ele consequentemente vai reproduzindo isso nos seus setores, eu acho que isso veio de uma</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>vieram a partir de apontamento da instituição, que não só apontaram o que era frágil, mas também me mostraram caminhos para poder... que eu pudesse crescer e sempre estiveram juntos, próximos.</p> | <p>forma totalmente especial, de dois anos pra cá principalmente esse ano eu acho que intensificou muito mais a formação dos gestores, na abertura em que os gestores tem, para dizer se tá gostando ou se não tá gostando que isso parte de uma avaliação de cada encontro, de cada evento, eu acho que isso é muito bom, a clareza com que a gestão de pessoas permite que a gente avalie esses encontros, a integração que o próprio gestão de pessoas têm feito com a espiritualidade, incentivando as pessoas a participar de encontro de espiritualidade, eu acho que isso faz parte da formação dessa escola e o gestão de pessoas têm contribuído também muito com isso né, porque aí entra um todo. Uma coisa que me alegrou muito esse ano também no gestão de pessoas é perceber né que as pessoas também podem ir para voluntariado e o gestão de pessoas têm buscado isso no meio dos funcionários incentivando a fazer voluntariado e isso é mais do que humanizador também né porque vai ao encontro do outro, daqueles que está a margem né, mas o gestão de pessoas tem um olhar especial nesse sentido de divulgar isso na escola, convidar e ir junto, fazer parte desse processo de voluntariado Eu acho que isso também ajuda muito.</p> |
| <p>6. Desde o tempo em que faz parte da instituição, você considera que houve mudança no estilo de gestão praticado? Quais aspectos você considera relevantes para esta afirmação?</p> | <p>Com certeza! Primeiro existiram mudanças técnicas, né em termos de sistemas, nós tínhamos um sistema muito frágil onde não... as informações elas eram manipuladas de formas muito fáceis, primeiro a gente solidificou buscando um sistema bom, depois a instituição entendeu que não adianta Só se ter um sistema bom mas uma pessoa boa também que alimente isso então também apostou em algumas pontas importantes para que essas informações chegassem de forma Clara e transparente, e hoje eu acho que ele já entende que ele tem um bom sistema e que precisa</p> | <p>Totalmente! Eu passei para os três diretores nessa escola, três direção geral, uma inclusive muito longa, mas assim A partir dessa última gestão de direção geral É claro essa mudança, a partir dos diretores que estão, eu acho que hoje as pessoas trabalham com mais alegria, a gente percebe isso, e isso é fruto de uma direção que olha, é um todo da escola e promove essa integração. Então assim, a</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>ainda trabalhar essas pessoas pra poder ter essa informação e a gestão ela vem mudando também em termos de responsabilidade já houve um período em que tudo era somente o diretor por ser um jesuíta e muitos usavam essa figura também para não assumir seus papéis, em algum momento isso foi dito de fato que os papéis precisavam ser assumidos não poderiam deixar as decisões somente na mão do diretor, a gestão passou a ser muito mais participativa. Ter um conselho, dentro desse conselho as coisas são discutidas desde o que é mais trivial ao que é muito importante, as decisões são tomadas acredito que em conjunto E quando não é possível se ouvir a todos mas se discute né, ou seja se amplia a visão e a possibilidade de discussão. Acho que hoje o Pedagógico, o Administrativo e a Gestão de Pessoas elas andam mais próximas, em alguns momentos eu vejo que uma diretoria está mais fortalecida que outras mas hoje também já existe o entendimento de que é necessário que todos estejam juntas, ninguém precisar estar melhor ou maior que os outros né ao bem comum, de todo mundo. Acho que a gente tá cada vez mais indo nessa direção E assim a gestão também tem mudanças Porque hoje a gente precisa que o pedagógico entenda também do que é técnico, como também a precisa que os técnicos entendam também do que é pedagógico, ou seja, precisa ainda que esse conhecimento ele seja mais seja mais participativo para todo mundo, não é que todos precisam ter todo conhecimento, mas que todos precisam pelo menos entender um pouco e acho que a instituição vem fazendo isso, permeando isso quando eles oportunizam encontros onde as pessoas falem, dialoguem, conversem, mostrem quais são as suas fragilidades, suas potencialidades, quem é essa pessoa de verdade né O que é que tá por trás de umas atitudes, o que é que tá por trás de um processo, ou seja, oportunizada espaço onde as pessoas possam falar, dialogar. Então eu acho que cada vez mais a instituição Tem aberto isso e tem crescido.</p> | <p>mudança a gente percebe até nos ambientes, o que tem hoje nos ambientes a partir de um móvel que tem, de uma luz que toca, as pessoas que chegam para limpar né como é diferente o serviço hoje nessa escola, isso é visível a gente vê os pais né que chegam e comentam muitas vezes, não sei se eu posso dar exemplos mas eu vou dar sim de uma semana passada encontrei com uma mãe daqui da escola no elevador do meu prédio e ela disse assim: “eu fui aluna dessa escola, meu pai, ela começou falando do pai, meu pai foi aluno daquela escola e fala muito bem do Vieira, eu também fui aluna dessa escola e foi Fantástico o Vieira, mas eu nunca vi o Vieira como eu tô vendo agora com meu filho no Vieirinha, então ela disse a escola tá linda, sabe realmente o que é uma criança e que precisa uma criança, isso ela falando dos parques, das brincadeiras que existe no Vieirinha, eu fiquei até emocionado na hora por ela trazer essa coisa, veio do pai, ela e agora é o filho no Vieirinha, então assim, eu acho que isso é o fruto dessa gestão tão boa né e que olha tanto para o ser humano, desde o aluno, das famílias, essa integração que há, pra ouvir um testemunho desse dentro do elevador tão rápido, isso me alegrou muito, então é fruto dessa nova gestão com certeza.</p> |
| <p>7. O fato de o colégio passar a ter uma mulher e leiga na direção geral pode ser considerado um marco para uma gestão mais participativa e humanizada?</p> | <p>Na verdade eu acho que a escola ela foi feliz em algumas escolhas também além dessa, desde o momento em que trouxe você que era da pastoral para gestão de pessoas eu já acho que fortaleceu a instituição e não só ter um gestor técnico mas também um gestor que entende a filosofia da instituição, a questão da espiritualidade,</p> | <p>Com certeza né! É a primeira vez em cento e tantos anos que a gente vê uma leiga Na frente da direção dessa escola e mulher, mas uma mulher de experiência né que ela já tá na escola há muito tempo, ela passou para outros</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>então eu acho uniu muito, acho que isso também é um grande diferencial, potencializa e a chegada de um leigo E ainda por cima uma mulher sem dúvida nenhuma, na minha concepção, fortaleceu muitas coisas porque a gente não pode esquecer que é uma mãe, foi uma mãe, enquanto os alunos, os meninos estavam aqui, os filhos dela, que já são todos adultos, hoje ela é diretora também já passou pela pastoral, então também tem um caminho trilhado na filosofia inaciana, ela entende isso tem boa imersão entre os padres, os Jesuítas Então não é qualquer leigo ela, acho que foi sim muito importante e também trouxe também ela é uma pessoa que não se opôs a quando não sabe questionar, perguntar, buscar informação então também deu oportunidade para as outras direções crescerem juntos ela não se colocou no papel de que é dona da informação e dona da verdade e não ouvir os outros, então assim Acho sim que ganhou inclusive quando houve essa troca eu ouvi muito de Muitos pais que a escola tinha sido feliz em mudar isso, enquanto um Jesuíta estava na direção eu acho que muitos usaram a figura dos Jesuítas para não assumir os seus papéis, e quando ela assumiu como leiga ela também ela tirou esse paletó, eu não sou Jesuíta, eu sou uma leiga, não tenho conhecimento pleno de tudo então preciso dos diretores, preciso de vocês gestores, assumam seus papéis me deixem informada, né quero aprender junto com vocês e acho sim que ela fez grandes mudanças.</p> | <p>setores da escola, ela viu o crescimento dessa escola, então assim, hoje ela direção-geral ela olha e ela vê o que realmente precisava ser mudado nessa escola, por experiência própria, por conhecer outros setores e esse olhar dela é diferente, não sei se é só o olhar da mulher, mas a mulher gosta de embelezar a casa né então assim essa escola tem tido uma beleza em todos os sentidos, não só a física, mas acho que a beleza que as pessoas também transmitem hoje a partir do seu sorriso, do comunicar com o outro pelos corredores, a forma de dar bom dia eu acho que tudo vai crescendo né como uma coisa cadeia né Eu acho que isso tem muito a ver a partir dessa nova gestão que a gente tem, né eu posso aplaudir de pé né a nova gestão eu acho que uma mulher tem competência suficiente para ter um olhar diferenciado para esses novos tempos e quanto mais uma gestora como a gente tem uma diretora geral nesse sentido que é atendida com o futuro, ela tem um olhar para frente muito grande e empurra toda a escola, as pessoas da escola vão crescendo junto, eu acho que foi um ganho muito grande para essa instituição a gente ter uma mulher neste século, com a competência que ela tem, competência acadêmica, competência de espiritualidade, competência como mulher, como família, poder olhar para essa escola da forma como tem olhado.</p> |
|--|---|---|

| Perguntas | MARIÂNGELA RISÉRIO (DG) |
|---|--|
| 1. Qual o seu nome, grau de escolaridade, há quanto tempo trabalha na instituição e há quanto tempo exerce cargo de gestão? | Meu nome é Mariângela Risério D'Almeida, trabalho aqui no Vieira já há 24 anos e em gestão eu já estou há uns 20 anos em gestão, comecei em coordenação de setor, depois direção acadêmica e por último agora na direção geral, então é um aprendizado que foi se ampliando ao longo desse tempo. |
| 2. O que você entende por Gestão Humanizada? | Bom, para mim gestão humanizada é quando você tem o foco nas pessoas, no valor das pessoas. Eu acho que todas as ações para gestão de fato funcionar como ela deve em Gestão de Processos mais importante é a gestão das pessoas, então é um olhar atento sobre as pessoas, um olhar de desenvolvimento sobre as pessoas, procurando escutar, entender o que que aquela pessoa também tem de expectativa no seu processo profissionalizante, no seu processo de aprendizagem do trabalho, o que que ela espera da instituição |
| 3. Você acha que esse tipo de gestão tem a ver com os processos de Gestão de Pessoas? De que forma? | Eu acho que todas as ações para gestão de fato funcionar como ela deve em Gestão de Processos, o mais importante é a gestão das pessoas. então assim que quando contratamos uma pessoa temos uma expectativa sobre ela, o perfil profissional que foi selecionado para ocupar uma determinada função, então a pessoa também traz sua expectativa, então esse olhar sobre a pessoa entendendo que ela precisa se desenvolver, ela precisa crescer em todos os aspectos, né eu acredito quando nós falamos de Formação integral não é só para o aluno, mas é também para o profissional que atua na escola, nessa instituição então é uma olhar humanizador buscando entender e compreender essa pessoa por inteiro, não só os aspectos profissionais entendendo que a pessoa é um todo, não é, é um holos não é apenas uma parte, o meu Profissional eu não mobilizo apenas cognição, o intelecto, competências e habilidades cognitivas, mas eu mobilizo afetos, mobilizo emoções, eu Estabeleço relações, competência espirita, eu desenvolvo isso é totalmente complexo e pra uma sociedade complexa a gente precisa fazer uma gestão dessa complexidade, entendendo esse ser em relação que está nesse espaço institucional e que eu preciso olhar essa pessoa por inteiro. |
| 4. Você entende que a escola pratica a gestão humanizada? Quais as evidências? | Acredito sim! Que a gente sempre vem cada vez mais nessa perspectiva né evoluindo nessa perspectiva quando nós investimos na formação do grupo de gestores é buscando também uma gestão humanizada não só para os gestores, mas que eles possam ter também aplicar no dia a dia vivenciar uma gestão humanizada, humanizadora, humanizante das pessoas, nas relações, que eles possam estar aptos também para desenvolver isso, Por que o que a gente percebe no mercado como um todo é que as pessoas ainda são vistas muito... Eu sempre gosto de dizer como prego e parafuso, como parte de uma engrenagem nós não consideramos aqui uma engrenagem mais um corpo, um sistema, uma organicidade, nós somos interdependentes, para o corpo funcionar bem é preciso que todos estejam bem, que todos cresçam que, todos evoluam aqui dentro, que todos se sintam valorizados. Eu acho que nós temos muitas evidências, no Cuidado com as pessoas, porque no fundo nós estamos como uma comunidade de educação que tem uma missão como escola da Companhia de Jesus, nós estamos, Nossa centralidade é um ethos, um ethos cristão, um ethos social cristão que nos coloca sobre princípios e valores, então eu entendo que todo programa que nós temos aqui de Formação e desenvolvimento dos gestores, o PDG, Os encontros mensais nós temos com esse grupo, toda a formação que nós oferecemos que é uma política de Formação é para que isso possa se capilarizar, reverberar em todos os setores da escola eu acho que o programa de formação na área da espiritualidade também, onde oferecemos formação para toda escola na área da espiritualidade inaciana, sobretudo, tudo que nós fomentamos aqui |

| | |
|---|--|
| | dentro da escola, os espaços com momentos de convivência também de celebração, Celebrar juntos nessa caminhada Comunitária é e o cuidado especial com as pessoas, pessoas quando estão passando por algum problema de saúde o acompanhamento que a escola dá a essas pessoas, seja físico, seja na área psíquica, psicológica, mental eu acho que olhando sempre buscando apoiar o desenvolvimento dessa pessoa, tudo tem uma finalidade é essa dignidade do ser humano que nos toca profundamente , que nos mobiliza a querermos desenvolver essa pessoa por inteiro. |
| 5. Você considera que as práticas de gestão humanizada da instituição estimulam o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores? Que elementos fundamentam sua resposta? | Sim. Tudo isso leva a um crescimento do afeto, quando a pessoa se sente valorizada, respeitada, acolhida, ela normalmente a sua afetividade cresce, o seu engajamento cresce em relação à instituição, todo o seu compromisso ela se sente também mobilizada a devolver também à instituição da mesma forma. Eu acredito que isso é visível dentro da escola a forma afetiva como as pessoas se referem ao colégio, se sentindo engajados, comprometidos com a missão dessa comunidade Educativa, eu acho que isso é explicitado, é visibilizado em vários momentos aqui na escola ao longo do ano, né então esse tratamento humanizado que passa por uma série de questões relacionais, de trabalho mesmo, desenvolvimento da pessoa também na sua potencialidade, na sua competência técnica, o apoio que a escola dá a formação da pessoa, então ela em duas formas tem um âmbito externo e o âmbito interno e isso é pulsante aqui dentro da escola como procuramos desenvolver os profissionais, todas as pessoas que trabalham aqui na escola Essa evolução do ser humano em todas as suas dimensões para nós é muito importante é o que nós queremos mesmo. |
| 6. Desde o tempo em que faz parte da instituição, você considera que houve mudança no estilo de gestão praticado? Quais aspectos você considera relevantes para esta afirmação? | Eu acredito assim que para mim uma grande perspectiva sempre foi de trabalho, primeiro pensar que a escola é uma inteligência coletiva nós somos uma comunidade de aprendizagem e nós estamos juntos nessa missão, então mais importante aqui não é a função que eu ocupo, mas é como eu sirvo a essa comunidade Educativa, então isso sempre marcou o meu trabalho: de que forma eu sou uma servidora dessa comunidade. Eu trabalho para ela pra que essa comunidade de fato cresça, se desenvolva, abrace essa missão, que é a missão de um colégio da Companhia de Jesus, da melhor forma né então eu acho que isso traz uma marca, sim, e que as pessoas falam sobre isso. Pra mim o Evangelho é a grande lição de casa que a gente precisa vivenciar todos os dias porque as características da educação da companhia já remetem a isso Jesus Cristo é o modelo, isso tá posto né, o homem para os demais, então a gente tem aí um modelo para gente de inspiração que é essa pessoa de Cristo mesmo que está disponível a serviço do outro, e isso é totalmente o que diz Santo Inácio nos exercícios, esse amar e servir, procurar o bem do outro, procurar que outro cresça, valorização das pessoas, uma dignidade, tornar visível todas as pessoas que ocupam desde as funções mais simples aqui dentro da escola que elas se sintam parte desse corpo, acolhidas, respeitadas e valorizadas da mesma forma que os demais, então eu acho que isso é humanizar as relações, não ter essa coisa de Ah vou falar com a direção, eu sou parte dessa comunidade, Estou a serviço dessa comunidade então não me sinto nesse lugar mais importante nem de destaque sou uma liderança com as outras então a gente tá aqui juntos construindo coletivamente esse projeto, para mim eu parto dessa premissa é um olhar coletivo sobre a instituição e que construímos esse projeto com os outros, não sozinho, né sempre falo aqui não há lugar de estrela solitária a gente precisa da contribuição de cada um, todos são importantes nesse projeto para que o colégio possa desenvolver uma missão realmente que seja de excelência, uma missão de qualidade nós precisamos do olhar e da contribuição de todo mundo, então eu acredito que há uma mudança sim até porque o colégio hoje também está em rede isso nos ajuda a provocar deslocamentos né, novas aprendizagens ser um diretor em rede é completamente diferente de sermos como era no passado, um diretor que ali, aquela escola estava sob a sua responsabilidade uma Total autonomia, ele não respondia pra ninguém, então como o próprio padre Palácio chamou uma vez era um feudo. Hoje nós estamos numa dimensão muito mais colaborativa, participativa, Interdependente por que a rede |

| | |
|---|--|
| | <p>é a grande estratégia que nos mobiliza hoje, então nós precisamos pensar estratégias de compartilhamento, de crescimento, de um grande corpo não mais de uma unidade e eu acredito que tudo isso nos ajuda também dentro da comunidade nós estamos inseridos a termos esse olhar sistêmico, orgânico, que estamos juntos nesse corpo e que isso precisa ser bom para todos, esse lugar de trabalho ele precisa ser um bom fermento na vida de todas as pessoas né não apenas para alguns, então eu acredito que com todos nós estamos fazendo esse trabalho, com Conselho diretivo que tá junto o tempo inteiro, discutindo semanalmente ampliando olhar nós estão juntos aprendendo e fazendo a missão, A gestão nessa escola, então não sou eu sozinha, quanto que eu aprendo também com os outros, quanto que eu ajudo o outro também nas suas aprendizagens, então há uma troca muito grande de conhecimento, compartilhamento de experiências, isso é contínuo, é permanente, o tempo inteiro nós estamos fazendo isso. Então a gestão ela para sair da teoria e vir para a prática a gente precisa estar aberto, disponível para aprender e o tempo inteiro eu penso que isso aqui é o grande DNA da escola, é uma inteligência coletiva, é uma comunidade de aprendizagem onde todos nós estamos aprendendo o tempo inteiro uns com os outros, não existe o que sabe mais nem o que sabe menos, temos saberes muitas vezes diferenciados, matrizes formativas diferenciadas, mas estamos o tempo inteiro no movimento de aprendizagem uns com os outros porque aqui é muito rico né a escola é um currículo vivo e não só para os alunos, mas para nós também porque a cada 5 anos tem uma nova geração, os pais também de hoje não são os pais de 5 anos atrás, a família que está aqui hoje é outra, com outras demandas, outras características e isso é muito exigente, a gestão precisa cada vez mais se profissionalizar, mas também cada vez mais se humanizar eu acredito que são coisas complementares lógicas complementares, humanização da gestão e profissionalização da gestão elas caminham juntas, são inseparáveis.</p> |
| <p>7. O fato de o colégio passar a ter uma mulher e leiga na direção geral pode ser considerado um marco para uma gestão mais participativa e humanizada?</p> | <p>Acredito que sim! Porque a igreja ela é muito patriarcal na sua forma de existir, na questão do masculino predominante, então assim é uma mudança muito grande, o fato de ser Principalmente uma mulher, ocupando esse lugar né, porque é o feminino que emerge, mas num diálogo com esse masculino, porque é o masculino que é a companhia de Jesus né, então eu me vi sempre numa relação de muito diálogo entendendo que somos companheiros de missão, não estamos competindo, mas estamos somos colaboradores da mesma missão, e acredito que o olhar feminino é tido Como o olhar de mais cuidado com a própria vida, de mais atenção com a própria vida, de mais atenção com as pessoas, de mais cuidado com as pessoas, de uma ética do cuidado muito forte, isso também tenha trazido uma marca diferenciada que se revela nos Espaços, no embelezamento da escola Isso realmente é visível os espaços falam por si só, eles são um texto vivo Então as pessoas quando entram aqui na escola elas comentam como a escola está bonita, a questão do verde, do Bosque, é a preocupação com lugares de convivência e com um senso estética entendendo que a beleza também nos educa, tudo serve para nos educar, o ambiente é o grande educador na escola então assim eu acredito que esse olhar do feminino traz sim um diferencial e uma contribuição para a escola com certeza.</p> |