

UNISINOS

Mestrado Profissional em Gestão Educacional



# SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO

ARIANA AGUIAR PREVEDELLO

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen

**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**

**ARIANA AGUIAR PREVEDELLO**

**SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO  
DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2020**

ARIANA AGUIAR PREVEDELLO

**SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO  
DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen

**SÃO LEOPOLDO**

**2020**

P944s Prevedello, Ariana Aguiar.  
Sentido de pertença em uma escola jesuíta :  
contribuições do design thinking para um projeto de  
intervenção / Ariana Aguiar Prevedello. – 2020.  
96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
Educativa, 2020.

“Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen.”

1. Sentido de pertença. 2. Clima organizacional.  
3. Design thinking. 4. Identidade jesuíta/inaciana. I. Título.

CDU 371

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ARIANA AGUIAR PREVEDELLO

**SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO  
DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2020.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra de Oliveira - FETLSVC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen – Orientadora - UNISINOS

Aos meus pais, Sonia e Walter, pelo apoio irrestrito, pois sem eles não teria conseguido vencer mais essa etapa da minha vida. À minha irmã e sobrinha, Janaína e Mel, pelo carinho, cuidado e pelo colo sempre disponível. Ao meu filho, Bruno, por compreender, não sem sofrer, as minhas ausências, e por me mostrar que posso ser sempre melhor, para mim e para os outros.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e a Santo Inácio de Loyola, por iluminarem meus passos, com sabedoria, paciência e coragem para realizar este trabalho e conseguir concluí-lo apesar de muitos momentos adversos.

À Rede Jesuíta de Educação e ao Colégio Catarinense, por acreditarem no meu potencial e por me darem a oportunidade de realizar este curso, ampliando meus conhecimentos e possibilitando o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de trabalho do Colégio Catarinense, que toparam participar do workshop de Design Thinking proposto por mim, o que me possibilitou refletir sobre o sentido de pertença e o clima organizacional de nossa escola, a partir desta pesquisa.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen, minha orientadora, pelos momentos de troca, pela paciência em compreender meus limites, por me ajudar a entender os melhores caminhos, por seu esforço em qualificar meus estudos e, conseqüentemente, minha escrita. Você foi essencial!

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral, por suas aulas fantásticas, que me fizeram compreender o trabalho de um gestor como fundamental para o bom funcionamento de uma instituição; por suas indicações de leituras e por disponibilizar seu tempo para participar tanto da minha banca de qualificação quanto da banca de defesa final.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra de Oliveira, por cada apontamento feito em minha banca de qualificação, por compartilhar seus conhecimentos e por disponibilizar seu tempo para participar também da banca de defesa, contribuindo muito para a enriquecimento desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Pe. João Batista Storck SJ, por suas aulas inspiradoras e por sua generosidade em me emprestar livros que me fizeram compreender melhor a estrutura da Companhia de Jesus e a Pedagogia Inaciana, essenciais para a escrita da minha dissertação.

Aos colegas do curso de Mestrado, por cada angústia compartilhada, por cada momento de riso, choro e planejamento. A amizade de cada um de vocês me é muito cara.

Especialmente, aos amigos e parceiros de jornada Poline e Jeferson, com os quais, além de partilhar vivências profissionais no Colégio, dividi alegrias e tristezas,

experiências profissionais e de vida, viagens de avião, carro e ônibus. Dedicamos horas de esforço na realização de trabalhos. Amigos, sem vocês tudo teria sido menos especial!

Ao amigo Leandro Menedin da Silva, que, além da paciência em responder as minhas perguntas frequentes, me emprestou livros e disponibilizou materiais de seu acervo pessoal, os quais foram fundamentais para o aprofundamento dos meus conhecimentos para a escrita deste trabalho.

Aos meus familiares, que me apoiaram em todos os momentos, principalmente nos difíceis, permitindo o compartilhamento de risos a cada etapa concluída e me deixando chorar em seus ombros por cada angústia vivida. Amo vocês “até o céu”!

## RESUMO

Esta dissertação é resultado de uma pesquisa realizada no Colégio Catarinense (Florianópolis/SC/BR), que integra a Rede Jesuíta de Educação. O trabalho teve como objetivo analisar o sentido de pertença dos colaboradores da escola em sua relação com o clima organizacional, uma vez que se identificou uma piora deste âmbito nos últimos anos. Para tanto, apostou-se na utilização do Design Thinking (DT) como estratégia metodológica para a coleta de dados e, igualmente, para a construção de uma proposta de intervenção oriunda da investigação. Participaram do workshop de Design Thinking colaboradores do Colégio, escolhidos por sua representatividade quanto à função e ao tempo de trabalho na instituição. Mediante a articulação de autores que compuseram a fundamentação teórica da pesquisa, pautada por discussões sobre clima organizacional, sentido de pertença e identidade jesuíta/inaciana, com os dados gerados a partir da realização do workshop, foi possível identificar: (i) a demanda dos colaboradores por uma avaliação de desempenho sistemática e processual, a ser feita pela gestão escolar; (ii) a vontade de uma maior participação de funcionários e professores, no que diz respeito a determinadas ações empreendidas pelo Colégio; e a necessidade de fortalecer a presença da identidade jesuíta/inaciana em diferentes processos da escola. Tendo em vista as dimensões assinaladas, bem como demais aspectos sugeridos pela incursão teórica proposta, foram elencados subsídios, com vistas a um planejamento estratégico que vise ao fortalecimento do sentido de pertença e à melhora do clima organizacional, no contexto do Colégio Catarinense, bem como de outras instituições escolares que se interessem pela temática.

**Palavras-chave:** Sentido de pertença. Clima organizacional. Design Thinking. Identidade jesuíta/inaciana.

## ABSTRACT

This dissertation is the result of research carried out at Colégio Catarinense (Florianópolis/SC/BR), which is part of the Rede Jesuíta de Educação. The work aimed to analyze the sense of belonging of the school's employees in their relationship with the organizational climate, since a worsening of this scope has been identified in recent years. For that, we bet on the use of Design Thinking (DT) as a methodological strategy for data collection and, also, for the construction of an intervention proposal from research. The College employees collaborated in the Design Thinking workshop, chosen for their representativeness in terms of their role and working time at the institution. Through the articulation of authors who composed the theoretical foundation of the research, guided by discussions about organizational climate, sense of belonging and jesuit/ignatian identity, with the data generated from the workshop, it was possible to identify: (i) the employees' demand for a systematic and procedural performance assessment, to be made by school management; (ii) the desire for greater participation by employees and teachers, with regard to certain actions undertaken by the College; and the need to strengthen the presence of jesuit/ignatian identity in different school processes. In view of the dimensions indicated, as well as other aspects suggested by the proposed theoretical incursion, subsidies were listed, with a view to strategic planning aimed at strengthening the sense of belonging and improving the organizational climate, in the context of Colégio Catarinense, as well as other school institutions that are interested in the theme.

**Keywords:** Sense of belonging. Organizational climate. Design Thinking. jesuit /ignatian identity.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da atividade de criação de personagem utilizada no WS.....	48
Figura 2 - Atividade de criação de personagem criada pelo grupo 1.....	49
Figura 3 - Atividade de criação de personagem criada pelo grupo 2.....	49
Figura 4 - Chuva de ideias do grupo 1.....	51
Figura 5 - Chuva de ideias do grupo 2.....	52
Figura 6 - Proposta de solução grupo 1.....	53
Figura 7 - Proposta de solução grupo 2.....	53
Figura 8 - Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1.....	56
Figura 9 - Excerto da Figura 7 – Proposta de solução grupo 2.....	57
Figura 10 - Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2.....	58
Figura 11 - Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1.....	60
Figura 12 - Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1.....	62
Figura 13 - Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1.....	66
Figura 14 - Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1.....	67
Figura 15 - Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1.....	68
Figura 16 - Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1.....	69
Figura 17 - Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1.....	71
Figura 18 - Excerto da Figura 7 – Proposta de solução grupo 2.....	72
Figura 19 - Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2.....	75
Figura 20 - Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2.....	76
Figura 21 - Subsídios para um Planejamento Estratégico visando ao fortalecimento do SENTIDO DE PERTENÇA.....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Âmbito – Clima Escolar.....	22
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cadeia de pensamento (em linhas).....	25
Quadro 2 - Etapas do <i>Design Thinking</i> .....	42
Quadro 3 - Convite para os colaboradores participarem do workshop.....	44
Quadro 4 - Perfil dos colaboradores que participaram do workshop.....	46
Quadro 5 - Cadeia de pensamento (em colunas) .....	80

## LISTA DE SIGLAS

CEI	Classe de Educação Infantil
CIA	Classe de Iniciação à Alfabetização
DT	Design Thinking
FLACSI	Federação Latino-americana de Colégios da Companhia de Jesus
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SESI	Serviço Social da Indústria
SQGE	Sistema de Qualidade em Gestão Escolar
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WS	Workshop

## SUMÁRIO

<b>1. VIDA, ENSINO E PESQUISA.....</b>	<b>16</b>
1.1 Sobre a estudante e professora.....	16
1.2 Sobre a docência no Colégio Catarinense.....	19
1.3 Sobre a trajetória de pesquisa.....	24
<b>2. SOBRE SENTIR-SE PARTE DO TODO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Clima organizacional e pertencimento institucional.....	28
2.2 Sentido de pertença em tempos de modernidade líquida.....	31
2.3 Identidade jesuíta e um <i>certo modo de proceder</i> .....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 Design Thinking como técnica de pesquisa.....	39
3.2 Sujeitos envolvidos na pesquisa.....	45
3.3 Produção de dados.....	47
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 Sobre o processo de avaliação.....	55
4.2 Sobre uma gestão de forma participativa.....	64
4.3 Sobre possuir identidade inaciana.....	71
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO A – GRÁFICO DO ÂMBITO – CLIMA ESCOLAR .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO B – CONVITE AOS COLABORADORES .....</b>	<b>96</b>

## **1. VIDA, ENSINO E PESQUISA**

### **1.1 Sobre a estudante e professora**

Nasci em Guarulhos, cidade localizada na Região Metropolitana de São Paulo, fundada em 8 de dezembro de 1560, pelo padre jesuíta Manuel de Paiva. É uma cidade muito grande, a segunda maior do estado de São Paulo em população. Nela cresci, envolvida em brincadeiras com meus vizinhos de prédio, de rua e com os colegas de escola.

Durante a minha infância, nas brincadeiras entre as amigas do prédio onde morava, “escolinha” era uma escolha frequente. Sempre havia disputa entre as meninas para decidir quem seria a professora. Para resolver a situação, fazíamos um rodízio, evitando, assim, maiores conflitos.

Na escola propriamente dita, sempre fui uma aluna participativa e crítica, realizando as atividades propostas com empenho e dedicação. As aulas de Ciências eram as minhas preferidas. Tinha uma curiosidade gigantesca em descobrir tudo sobre o funcionamento do corpo humano; por isso, a minha mãe costumava dizer para todos que eu acabaria escolhendo uma profissão na área da Saúde.

A sua primeira surpresa veio com o meu pedido para fazer o Ensino Médio, na época denominado Colegial, voltado à formação de professores. Como ela vislumbrava que eu prestaria vestibular para Medicina, achou que fazer Magistério seria desperdiçar tempo, pois deixaria de aprender muitos conteúdos cobrados no vestibular.

Ainda que eu não tenha cursado, de fato, o Magistério, ela pareceu ter se surpreendido uma segunda vez quando, ao me formar no Colegial, decidi que prestaria vestibular para o curso de Pedagogia. Naquele momento, em minha memória, tinha a ideia de um professor capaz de mudar realidades, de fazer pessoas mudarem sua forma de ver a vida e se transformarem. Embora essas dimensões ainda se façam presentes para mim, outras também emergiram, posteriormente, a partir do exercício da docência.

Meses depois de concluir o terceiro colegial, em 2001, eu e os meus pais nos mudamos para Florianópolis, pois eles desejavam que vivêssemos de maneira mais tranquila e com mais qualidade de vida. Fiz alguns meses de cursinho pré-vestibular, para conhecer melhor aspectos históricos e geográficos de Santa Catarina, uma vez

que eram assuntos abordados no vestibular. Participei somente do processo seletivo da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), no qual fui aprovada na primeira chamada, iniciando o curso de Pedagogia em março de 2002. Na graduação, muito aprendi sobre processos educacionais, práticas de ensino, dificuldades de aprendizagem, entre outros aspectos inerentes ao ambiente escolar. No último ano, entretanto, optei por aprofundar meus estudos na área da orientação educacional.

Já graduada em Pedagogia, em abril de 2006, decidi que voltaria a morar no estado de São Paulo, pois achava que lá encontraria mais possibilidades para o meu desenvolvimento profissional. Neste mesmo ano, prestei concursos públicos para o cargo de professora no SESI (Serviço Social da Indústria), para a Prefeitura Municipal de Guarulhos, minha cidade natal, e, também, para a Prefeitura do Município de São Paulo. Passei nos três, dando, início, então, à minha carreira docente.

Em 2007, assumi os cargos no SESI e na Prefeitura de Guarulhos. Foi um ano muito intenso, cheio de novidades e desafios, sobretudo porque, comumente, o enfoque do ensino universitário, no contexto das licenciaturas, tende a privilegiar a teoria em detrimento da prática. Isto é, ao compreendermos a pluralidade do saber docente, tal como ensina Maurice Tardif (2002), embora já houvesse construído saberes da formação profissional e curriculares ao longo da graduação, faltavam-me, ainda, os saberes da prática cotidiana, construídos no dia-a-dia escolar.

Já no ano seguinte, em 2008, fui convocada para assumir o cargo na Prefeitura de São Paulo e optei por me desligar da Prefeitura de Guarulhos. Realizei meu trabalho como professora, concomitantemente, no SESI e na Prefeitura de São Paulo até julho de 2013. Neste ano, ainda morando em Guarulhos, decidi voltar a Florianópolis, pois queria estar mais perto da família e, do mesmo modo que meus pais, dez anos antes, dar qualidade de vida ao meu filho, na época com quase dois anos.

Durante o recesso escolar paulista, em julho de 2013, fui para Florianópolis passar uns dias com a minha família. Aproveitei a ocasião e entreguei meu *Curriculum Vitae* no Colégio Catarinense, no intuito de passar pelo processo de seleção da escola e me tornar colaboradora da instituição, quem sabe, em 2014. O Colégio, na época, estava passando por um período de grandes mudanças; alguns

professores haviam sido desligados ao final do semestre, fazendo-se necessária a contratação de novos profissionais.

Fui convidada, então, para fazer uma entrevista na mesma semana da entrega do currículo, uma vez que novas contratações se faziam urgentes. Dias depois, recebi uma ligação dizendo que havia sido selecionada para o cargo de professora das disciplinas de Ciências, História e Geografia para as turmas do quinto ano. No dia 29 de julho, após me desligar das escolas em que trabalhava em Guarulhos e em São Paulo, voltei a morar em Florianópolis, assumindo o cargo de professora no Colégio Catarinense. De julho de 2013 a dezembro de 2014, fui professora de turmas de quinto ano, nas disciplinas citadas anteriormente, no período matutino, e, de fevereiro de 2015 a dezembro de 2017, também de turmas do quinto ano, porém no período vespertino.

Durante o ano letivo de 2017, os colaboradores do Colégio receberam, por e-mail, um convite para participar do processo seletivo para o Mestrado Profissional em Gestão Educacional da UNISINOS, primeiramente no contexto da escola e depois da Universidade. Fui uma das selecionadas pela equipe diretiva, encaminhando, assim, um projeto de pesquisa para a UNISINOS. O projeto foi analisado e aceito; posteriormente, realizei uma entrevista e, então, efetuei minha matrícula, iniciando o curso em março de 2018.

Minha proposta inicial tinha como objetivo refletir sobre diferentes metodologias, a fim de tornar o Colégio Catarinense um ambiente onde estudantes pudessem ser protagonistas e autores da construção do conhecimento. Para chegar a esse objetivo, li bastante, em busca de novas metodologias, pensando em distintas maneiras de ensinar, de forma que a aprendizagem gerada fosse realmente significativa. A motivação se dava, entre outros aspectos, em razão do estudo do Projeto Educativo Comum - PEC<sup>1</sup> (2016, n. 41, p. 49), que hoje orienta as escolas da Rede Jesuíta e sublinha esta dimensão:

---

<sup>1</sup> O PEC (Projeto Educativo Comum) é um documento que foi construído coletivamente entre os Colégios e escolas jesuítas do Brasil com o objetivo de decidir qual caminho tomar para inovar e renovar a educação na RJE (Rede Jesuíta de Educação). Busca superar os modelos educacionais pautados somente no ensino. A meta é colocar o aluno no centro do processo educativo, buscando um currículo que faça sentido e dê sabor a suas vidas. Os Colégios e escolas deverão, com base nele, buscar a excelência acadêmica a partir da construção coletiva do conhecimento, que resulte em vidas transformadas para o bem de uma nova sociedade.

[...] é importante promover a aprendizagem de modo que capacite o aluno a perceber o valor do aprendizado ao longo da vida e possibilite o desenvolvimento dos talentos individuais e coletivos. Garantir a aprendizagem integral exige da escola, hoje, a compreensão de que o contexto mudou., os alunos aprendem de formas e em tempos distintos, em espaços que não se limitam ao escolar, exigem respostas individualizadas, diversos modos de fazer e de mediar a construção do saber, oportunizando vivências que atendam diferentes necessidades.

Entre as leituras realizadas, deparei-me com um texto (indicado pelo então diretor acadêmico do Colégio) que trazia o termo “Design Thinking” como algo inovador no campo da educação, uma metodologia que criava condições para a geração de um *mindset*, ou seja, um modo de pensar, *a priori*, bastante diferenciado da relação de ensino e aprendizagem. O texto apresentava o Design Thinking (DT) como uma metodologia que havia impulsionado ganhos qualitativos neste processo em uma escola de São Paulo. Por conta de uma enorme curiosidade e do desejo de compreender melhor o significado do termo, busquei mais informações, primeiramente na internet e depois por meio de livros voltados ao design e às diferentes possibilidades de se planejar estrategicamente no campo educacional.

No entanto, durante o primeiro semestre de aulas, após algumas orientações, decidimos, eu e minha orientadora, eleger como objeto de estudo o clima organizacional do Colégio Catarinense. Já percebia um certo esmaecimento do sentido de pertença por parte dos colaboradores da escola, o que foi corroborado após participar de uma reunião em abril de 2018, na qual os colaboradores expuseram questões sobre clima, motivação e valorização profissional. Entendemos, assim, que se tratava de algo mais pulsante como problema investigativo se comparado às questões acerca da centralidade do aluno em sala de aula, que já contam com uma considerável produção acadêmica sobre o tema. Não abandonei, contudo, a ideia de me apropriar e fazer uso do Design Thinking, que, neste caso, foi adotado como estratégia metodológica para a geração de dados, tal como explicitado no decorrer do projeto.

## **1.2 Sobre a docência no Colégio Catarinense**

Em meados de 1905, a pedido do governador do estado de Santa Catarina, Coronel Vidal Ramos, os jesuítas que, em 1553, tiveram seu primeiro registro na Ilha de Santa Catarina, retornaram à Nossa Senhora do Desterro, nome dado a

Florianópolis na época, com o objetivo de organizar um colégio. O Ginásio Santa Catarina foi oficialmente criado em 30 de agosto de 1905, por meio de um contrato firmado entre o governador do estado e a Companhia de Jesus/Sociedade Antônio Vieira (SAV), iniciando suas atividades letivas em 15 de março de 1906.

Em 1918, o Ginásio Santa Catarina foi equiparado ao Colégio Pedro II e, após cumprir o que determinava o Decreto nº 4.245, de 9 de abril de 1942, o Ginásio passou a ser denominado Colégio Catarinense. Desde sua fundação até 1963, o Colégio acolheu alunos que vinham de outras cidades e os abrigava em período integral, no regime de internato. Em 1970, em conformidade com a legislação em vigor na época, a frequência, até então exclusivamente masculina, passou a ser mista. Foi a partir deste ano que meninas puderam estudar no Catarinense.

Em contínuo processo de inovação, característico da educação jesuítica, em 1998 o Colégio Catarinense criou um projeto específico, voltado para atender a um significativo número de alunos carentes de Florianópolis, frequentadores de escolas públicas, municipais e estaduais, ao oferecer bolsas de estudo integrais para o Ensino Médio. Já no ano seguinte, em 1999, o Colégio deu especial atenção às crianças, estendendo suas atividades para o que chamamos, hoje, de Séries Iniciais do Ensino Fundamental e, também, para a Classe de Iniciação à Alfabetização, denominada pela sigla CIA. Em 2000, foram abertas as turmas da Educação Infantil (CEI I e CEI II).

Desde sua fundação, é possível dizer que as equipes do Colégio vêm pensando em projetos que tenham como objetivo elevar a qualidade da aprendizagem dos alunos. Para tanto, em 2014, houve a implementação, pela Federação Latino-americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI), da primeira rodada do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar (SQGE), que exigiu a análise de fortalezas e fraquezas da instituição, como forma de estabelecer metas com foco no futuro. A partir das metas estabelecidas, foram constituídos grupos para definir, estrategicamente, quais seriam os focos de melhoria da escola.

Em 2018, mais precisamente no dia 28 de abril, a comunidade educativa do Colégio Catarinense participou da “Primeira Jornada Comunitária”, relacionada à segunda rodada de autoavaliação do SQGE. Nos direcionamentos da reunião e de acordo com o site do Colégio (2018), ficou claro que o Catarinense:

quer ser reconhecido como uma unidade educativa inovadora e criativa, pautada em um processo de gestão pedagógico-acadêmica, pastoral e administrativa, com foco na excelência dos processos educativos e no aprender sistêmico e integral dos alunos, a partir de programas pedagógicos diversificados e prazerosos na arte de aprender.

Durante o encontro, os colaboradores do Colégio, tanto da área acadêmica quanto da área administrativa, foram divididos em grupos, e neles puderam expressar o que sonhavam para a escola. Os sonhos foram debatidos em plenária, com manifestações emocionadas, que exprimiam um desejo enorme de crescimento pessoal e profissional, na perspectiva do MAGIS inaciano – termo em latim que significa o mais, o maior, o melhor.

Essa palavra, muito utilizada por Santo Inácio de Loyola, quer dizer que sempre podemos nos doar mais em relação àquilo que já fazemos ou vivemos. Assim, a pessoa que vive e se deixa impelir pelo MAGIS é alguém que nunca está satisfeito com a realidade existente. Nesse sentido, a Companhia de Jesus busca formar homens e mulheres para e com os demais. O MAGIS impulsiona e conduz a uma atitude de busca pelo melhor que podemos ser. (JESUÍTAS BRASIL, 2017)

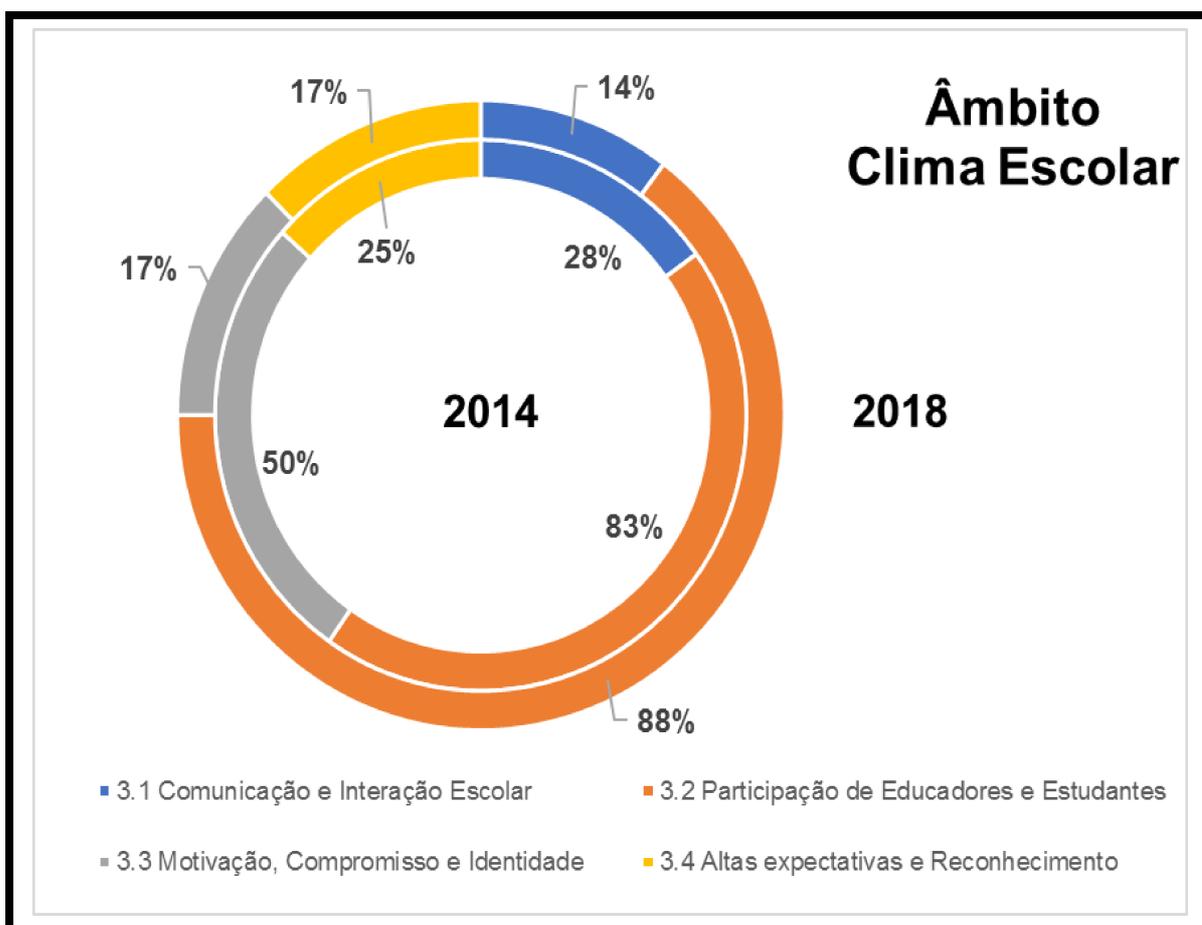
Além disso, diversos grupos citaram a *cura personalis*<sup>2</sup> e o sentido de pertença como fundamentais para o desenvolvimento de um bom trabalho e, neste caso, para que ele atinja seu objetivo maior, qual seja: a efetiva aprendizagem dos estudantes e a consequente formação de pessoas competentes, conscientes, compassivas, comprometidas e criativas.

No encontro, um dos aspectos analisados foi o clima da instituição e sua relação com a identidade inaciana. Os colaboradores fizeram uma discussão acalorada sobre o sentimento de distanciamento que sentem hoje em relação à instituição, conforme mostra o gráfico à continuação.

---

<sup>2</sup> Segundo site da FLACSI, a *cura personalis* tem sido compreendida, tradicionalmente, como uma característica do acompanhamento espiritual, e em certas ocasiões, diminui-se a força que tem como elemento constitutivo da formação e da educação jesuíta. Ela surge no contexto dos Exercícios Espirituais e se manifesta no ato humano de “dar” e de “receber”. Dentro das escolas da Companhia de Jesus, ela buscará a formação integral do aluno e o seu crescimento como pessoa.

Gráfico 1 – Âmbito – Clima Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de um gráfico apresentado na segunda rodada de autoavaliação do SQGE (vide Anexo A)

Este gráfico, apresentado aos colaboradores na segunda rodada de autoavaliação do SQGE, tinha o objetivo de evidenciar a percepção de professores e funcionários em relação ao “Clima Escolar” em uma autoavaliação realizada em 2014, que foi revisitada e refeita em 2018. Em relação ao item 3.1, em 2014, somente 28% dos colaboradores avaliaram que a “Comunicação e Interação Escolar” ocorre de forma adequada e, em 2018, houve a diminuição para 14%. Já o item 3.2, em 2014, 83% dos colaboradores consideraram que há “Participação de Educadores e Estudantes” nos processos que ocorrem na escola, e, em 2018, o índice elevou-se para 88%. Quanto ao item 3.3, em 2014, 50% dos funcionários e professores apontaram que existe “Motivação, Compromisso e Identidade” no trabalho realizado na escola e, em 2018, houve um declínio para 17%. Agora, com relação ao item 3.4, em 2014, 25% dos colaboradores apontaram que trabalham com “Altas expectativas e Reconhecimento” e, em 2018, este índice caiu para 17%.

Assim que visualizei o gráfico, fiquei em alerta em relação aos itens 3.3 e 3.4, que já apresentavam índices baixos em 2014, tendo, ainda, uma diminuição em 2018. A partir desses dados, percebi a importância da pesquisa sobre o clima institucional como algo fundamental para elevar o sentido de pertença, sobretudo porque trabalhar em uma escola confessional requer um modo de ser e proceder diferenciado de outros locais de trabalho. Esse modo característico das instituições da Companhia de Jesus tem como compromisso diário educar integralmente seus alunos, de acordo com os princípios da Pedagogia Inaciana, os quais buscam “formar homens e mulheres para os demais”, para assim, enaltecer o espírito de serviço, a promoção da pessoa e dos valores humanos e cristãos. Dessa forma, as instituições poderão interagir como comunidade educativa, na promoção do respeito, na qualidade dos serviços prestados, com vistas à participação cidadã, consciente e comprometida, em prol da coletividade e do bem comum. (ARRUPE, 1979, p. 06)

Penso que, a partir do momento em que os colaboradores se reconhecerem, novamente, como parte importante do Colégio, ampliarão seu compromisso com a excelência humana e acadêmica e estarão motivados para serem *sempre mais e melhor para si e para os outros*, como nos ensinam os documentos da Companhia de Jesus. Foi mediante essa perspectiva que decidi mudar o foco da minha pesquisa, com o intuito de construir subsídios para ampliar o sentimento de pertença no contexto do Colégio.

Com base nas reflexões sobre o que a escola precisa para se tornar um ambiente de aprendizagem criativo e inovador, propus-me a realizar um estudo acerca de como o pertencimento institucional é percebido pelos professores e funcionários do Colégio e de que modo ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento<sup>3</sup> de seus colaboradores, uma vez que, segundo o PEC (2016, n. 76, p. 66), esta é tarefa de todos os gestores da escola:

---

<sup>3</sup> O termo engajamento foi amplamente utilizado nesta dissertação, que tem como foco de estudo o sentido de pertença. Apesar dos termos não serem equivalentes, ambos atravessam as discussões da pesquisa. No entanto, deixo claro, aqui, que “o engajamento descreve os níveis de paixão e excitação das pessoas por seu trabalho”. Ele demanda “[...] um processo de comunicação transparente, integrado e consistente entre todos os públicos de interesse, numa abordagem interativa. É esse processo que dará ‘liga’ e validará os comprometerimentos assumidos, a partir da consolidação de vínculos confiáveis e valiosos” (SAPIRO et al., 2010, p. 15). Já o sentido de pertença “é um vínculo que parece ser inerente à condição do ser humano” (FOULKES, 1986, apud MONTEIRO & JUNIOR, p. 6); “é um grau de identificação mais profundo, em que as pessoas se sentem fazendo parte do grupo” (PICHON-RIVIÈRE, 2007, apud MONTEIRO & JUNIOR, p. 6). Portanto, o engajamento está mais voltado com a relação que o colaborador estabelece com o

a promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição [...].

Para compreender melhor a questão do pertencimento, considere necessário, ainda, um aprofundamento nos documentos da Companhia de Jesus e da Rede Jesuíta de Educação, visando ao entendimento dos princípios que norteiam os Colégios da RJE e do próprio sentido de pertença estabelecido no Catarinense – meu local de trabalho hoje. Esta temática, notadamente, será abordada no segundo capítulo deste trabalho.

### 1.3 Sobre a trajetória de pesquisa

Conforme explicitado anteriormente, **o foco da pesquisa é o sentido de pertença em sua relação com o clima organizacional. Por meio de uma investigação qualitativa**, minha intenção é elencar subsídios que possam delinear estratégias para a promoção de um clima organizacional que amplie e fortaleça o sentido de pertença nos colaboradores da instituição analisada. Esta dimensão foi intensamente debatida nas “Jornadas Comunitárias”, apresentada em forma de gráfico na seção 1.2. A problematização da pesquisa, por sua vez, deu-se a partir do momento em que passei a questionar: **como o pertencimento institucional é percebido por professores e funcionários do Colégio, e de que forma ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento de seus colaboradores?**

Para entender de que modo o clima repercute no sentido de pertença, decidi me debruçar em estudos da área, além de documentos que abarcam os princípios que orientam a Rede Jesuíta de Educação, no que diz respeito, notadamente, ao pertencimento institucional. A partir dessa incursão, busquei, posteriormente, identificar de que maneira o pertencimento está estabelecido, atualmente, no Colégio Catarinense, para, assim, delinear estratégias, junto a colaboradores da instituição, para a promoção de um clima organizacional que valorize o desenvolvimento de um sentido de pertença na escola.

---

trabalho em si, ou seja, com a atividade que desenvolve na organização, enquanto o sentido de pertença tem relação com a própria instituição e com o seu propósito.

De modo esquemático, a figura abaixo apresenta uma espécie de cadeia de pensamento, por meio da qual organizei hipótese, problema, objetivos e o caminho metodológico da pesquisa.

Quadro 1 – Cadeia de pensamento (em linhas)

<p>Se é verdade que, nos últimos anos, constata-se um esmaecimento no sentido de pertença por parte dos funcionários e dos professores do Colégio Catarinense, o que repercute de diferentes maneiras na instituição, proponho-me a investigar:</p>
<p>Como o pertencimento institucional é percebido por funcionários e professores do Colégio, e de que forma ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento de seus colaboradores, buscando:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer uma incursão teórica em discussões sobre clima organizacional e sentido de pertença, ao levar em consideração o contexto contemporâneo;</li> <li>• compreender os princípios que orientam a Rede Jesuíta de Educação (RJE), com foco na identidade jesuíta/inaciana e sua repercussão no que tange à ideia de pertencimento institucional;</li> <li>• relacionar sentido de pertença e clima organizacional no contexto do Colégio Catarinense hoje, e, a partir dessa identificação,</li> <li>• elencar subsídios, com vistas a um planejamento estratégico que vise à ampliação e ao fortalecimento do sentido de pertença, bem como à melhora do clima organizacional na instituição.</li> </ul>
<p>A partir da utilização de ferramentas do design thinking, a fim de que esses subsídios sejam construídos colaborativamente.</p>

Fonte: Imagem produzida pela autora

A partir do quadro acima, evidencia-se enquanto problema de pesquisa a seguinte pergunta: **como o pertencimento institucional é percebido por funcionários e professores do Colégio, e de que forma ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento de seus colaboradores?** Diante dessa questão, delineiam-se os seguintes **objetivos**:

- estabelecer uma incursão teórica em discussões sobre clima organizacional e sentido de pertença, ao levar em consideração o contexto contemporâneo;
- compreender os princípios que orientam a Rede Jesuíta de Educação (RJE), com foco na identidade jesuíta/inaciana e sua repercussão no que tange à ideia de pertencimento institucional;

- relacionar sentido de pertença e clima organizacional no contexto do Colégio Catarinense hoje, e, a partir dessa identificação,
- elencar subsídios, com vistas a um planejamento estratégico que vise à ampliação e ao fortalecimento do sentido de pertença, bem como à melhora do clima organizacional na instituição.

Conforme exposto, foram mobilizadas estratégias do Design Thinking para realizar o diagnóstico da instituição e, a partir dos dados gerados de modo colaborativo, fornecer subsídios para uma proposta de intervenção, considerando, entre outros aspectos, o que está expresso no PEC (2016, n. 77, p. 66):

O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar.

A decisão de utilizar o DT se deu por se tratar de uma técnica em ascensão no campo educacional, capaz de promover um maior vínculo entre os sujeitos envolvidos no processo organizado através de suas ferramentas. A opção, certamente, constituiu-se em uma aposta, com o objetivo de gerar um *mindset*, um modo de pensar diferenciado sobre o clima da instituição. Ao utilizar o workshop como estratégia para compreender a visão dos colaboradores da escola, procurei, em conjunto com o grupo selecionado, delinear maneiras de mudar o que é necessário, em última instância, para o incremento da qualidade do trabalho desenvolvido no Colégio Catarinense, o que passaria pela melhora do clima e pela ampliação do sentido de pertença. Vale deixar claro que, ao referir o termo qualidade, dei enfoque a questões motivacionais, de identidade e excelência nos assuntos que envolvem ensino e aprendizagem.

Segundo Cavalcanti e Filatro (2016, p. 37, grifos nossos), a implementação do Design Thinking pode ser dividida em cinco etapas: “*empatia* (em algumas publicações, dividida em dois momentos: entender e observar), *definir*, *idear*, *prototipar* e *testar*”. Essas etapas colocam as pessoas envolvidas no centro do processo e dentro do contexto em que ocorre a situação desafiadora. As autoras ainda trazem, em suas falas, o quanto o DT pode ser aplicável nas mais diferentes

situações, ressaltando a importância de conhecê-lo mais para aplicá-lo de maneira eficiente e eficaz.

[...] de fato, o modo de pensar, o processo e as estratégias do DT são aplicáveis a uma ampla variedade de situações no campo da educação: para solucionar problemas complexos (como evasão escolar, *bullying*, gravidez precoce, consciência ambiental, participação comunitária, conflito geracional, fraudes em exames, para citar alguns exemplos), para definir novos produtos educacionais (como cursos, materiais didáticos, metodologias de trabalho, modelos pedagógicos), para subsidiar o trabalho de equipe técnica e/ou administrativa das instituições (na criação de fluxo de trabalho, no desenvolvimento de projetos, etc.) e para colocar em prática o protagonismo discente (no projetor integrador e trabalho em grupo). (CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 72)

Ainda que anuncie algumas questões acerca do Design Thinking nesta seção, a temática é abordada de forma detalhada no terceiro capítulo, no qual é apresentado o caminho metodológico da pesquisa. Antes, porém, é estabelecida, a seguir, uma discussão teórica, tendo em vista três dimensões que circunscrevem a investigação, quais sejam: clima organizacional, sentido de pertença e identidade jesuíta/inaciana.

## 2. SOBRE SENTIR-SE PARTE DO TODO

### 2.1 Clima organizacional e pertencimento institucional

Ao buscar compreender o conceito de clima organizacional, percebi que ele é comumente confundido com cultura organizacional, isto porque clima e cultura organizacional são conceitos compreendidos de maneira associada, possivelmente por possuírem aspectos de um no outro. Ou seja, há dimensões do clima na cultura e há dimensões da cultura no clima. Para Lück, “de fato, eles fazem parte do mesmo conjunto de fatores e estão intimamente conectados”, fazendo com que pequenos detalhes mostrem as diferenças que possuem. (2011, p. 51).

No entanto, a cultura organizacional tem uma natureza mais duradoura e pode ser conhecida ao se analisar situações que acontecem em uma organização; já o clima organizacional tem um caráter mais superficial e pode ser conhecido pela observação dos processos e dos relacionamentos que ocorrem dentro dela, a partir do estudo do comportamento humano. Isto é, a cultura procurará analisar o que “realmente” acontece dentro de diferentes organizações e o clima vai buscar resultados por meio da observação, tendo em vista o que as pessoas sentem e veem, conforme melhor explicitado abaixo:

Enquanto a cultura organizacional influencia na formulação da missão, estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional possibilita descrever o comportamento organizacional enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais. (BISOGNIN ET AL., 2010, p. 3, apud LÜCK, 2011, p. 53)

Sendo assim, o clima levará em consideração o que as pessoas envolvidas percebem em relação aos processos e de que forma elas observam o que acontece à sua volta. Ele apresenta o “estado de espírito coletivo”, conforme explicita Lück, e possui um caráter “temporal e eventual”, dependendo do modo como as relações se estabelecem em cada local. (2011, p. 65).

Ao ponderar-se sobre o clima de uma determinada organização, haverá a possibilidade de uma melhor compreensão da dinâmica das relações que ocorrem entre o indivíduo e ela. Quando essa relação é boa, há o aumento da eficiência por parte dos colaboradores e, assim, existe o aumento da chance de ela alcançar seus

objetivos. A partir dessa constatação, ressalta-se que tanto o clima quanto a cultura devem ter um caráter positivo, para que favoreçam a qualidade do trabalho desenvolvido, seja em uma escola, que trabalha em prol da qualidade do ensino e da excelência na aprendizagem, como em outras instituições, que buscam a venda de produtos e/ou serviços e a ampliação do lucro.

Tal como referenciado, nos mais variados tipos de organizações, o clima pode ser considerado como o conjunto de experiências vividas pelas pessoas no ambiente. Também pode ser visto como a forma com que elas pensam, percebem e reagem ao modo como a instituição está organizada. Ele influencia diretamente na motivação e no comportamento das pessoas, estando intimamente ligado à maneira como os líderes se posicionam frente aos desafios que a organização apresenta.

Uma das experiências vividas pelos indivíduos dentro das instituições tem relação com a forma como os gestores tentam influenciar o comportamento e o envolvimento de cada um dos colaboradores. De acordo com a pesquisa realizada por Bandeira et al., o comprometimento organizacional é muitas vezes “compreendido como o forte vínculo que um funcionário estabelece com a organização, que o estimula a dar algo de si” (2000, p. 134), além da realização de suas obrigações como empregado. Está ligado, ainda, a empregar energia para o crescimento da empresa e mostrar-se sempre leal a ela e a seus líderes.

Dessa forma, os funcionários se veem fazendo parte de algo maior, que vai muito além de simplesmente cumprir com suas obrigações e, por isso, farão esforços para que a instituição seja bem-sucedida, tornando-a um bom ambiente de trabalho e, aumentando, assim, a produtividade. Pode-se concluir, nesse sentido, que a gestão afeta diretamente no clima organizacional pelo estilo de liderança que é empreendido, por suas ações e pela forma como ela aproveita os recursos humanos.

Assim sendo, para o sucesso da instituição, faz-se necessário um bom gerenciamento, que responda às necessidades atuais de maneira inovadora, deixando de agir de forma burocrática, tornando as instituições mais dinâmicas, comprometendo seus funcionários e promovendo a participação de cada um deles. Segundo Fagundes et al. (2008, p. 226), as atuais relações de trabalho sugerem:

a necessidade de um trabalhador mais implicado, comprometido e com sentimento de pertença e identidade com a organização. Trata-se de pessoas capazes de compreender sistemicamente e transformar o ambiente

do qual fazem parte, sendo flexíveis e criativas para lidar com a instabilidade e dinamicidade do mundo, com competência e autonomia para agilizar respostas efetivas às necessidades que se apresentam.

Portanto, as escolas, em especial, precisam desenvolver nos colaboradores sua capacidade de dar respostas às necessidades sociais, com o objetivo de formar homens e mulheres “para os demais”, desenvolvendo neles a capacidade de transformar a organização. Necessitam, igualmente, desenvolver estudantes, no máximo de suas capacidades, para seu próprio benefício e, também, para o benefício de toda a sociedade.

Quanto mais comprometidos os membros de uma instituição são, melhor é o clima organizacional, já que os valores dela se tornam os valores de cada ser humano que ali desempenha suas funções. Ele é um indicador de satisfação dos componentes de uma organização. Esse comprometimento, por sua vez, faz com que as pessoas desenvolvam um desejo enorme de pertencer, estabelecendo vínculos com a instituição, o que possibilita a ampliação da qualidade da entrega dos serviços prestados. Alguém que possui sentimento de pertencimento se dedica à organização e realiza suas atividades com mais profissionalismo, lealdade e zelo.

De acordo com Lacombe (2002), quando um indivíduo se sente parte da organização, ocorre um “sentimento de identificação” com ela. Já a pertença apresenta um grau de identificação mais profundo, por meio da qual as pessoas se sentem fazendo parte do grupo. A pessoa que consegue se ver como pertencente a um grupo adquire uma referência e vai assumir uma identidade particular em função dele, a qual lhe permitirá “conhecer, localizar, para assim, poder elaborar estratégias” de mudança. (LACOMBE, 2002, p. 5)

No entanto, quando o clima organizacional não vai bem, quando as pessoas que trabalham em uma determinada instituição passam a criticar a empresa e a sentir que seu trabalho é desvalorizado, o problema passa ser a falta de comprometimento e engajamento, diminuindo substancialmente o sentido de pertença. Segundo Santos (2000, p. 3), um clima organizacional ruim poderá minar “a capacidade criativa do corpo técnico, bem como o afastará dos compromissos organizacionais de mais alto nível”. Para evitar uma situação como esta, é preciso compreender o que é clima organizacional e de que forma ele pode ser mantido, tal como enfatizado por Coda:

o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. (1998, p. 6)

A partir do que pondera o autor, o clima organizacional nem sempre é percebido de forma consciente pelos colaboradores de uma instituição, o que dificulta analisar o porquê ele melhora ou o porquê piora e, no caso desta pesquisa, que fatores corroboram para a percepção de um clima ruim na escola.

Como explicitado anteriormente, o projeto objetiva compreender o que pode ter causado o esmaecimento no sentido de pertença por parte de funcionários e professores do Colégio Catarinense, algo que vem repercutindo de diferentes maneiras na instituição, para, então, elaborar uma proposta de intervenção a partir de ferramentas do Design Thinking, com o intuito de elencar subsídios para melhorar o clima e possibilitar maior comprometimento dos colaboradores da escola.

## **2.2 Sentido de pertença em tempos de modernidade líquida**

A palavra *pertencer*, segundo o dicionário Michaelis (2009), tem as seguintes definições: 1. Ser propriedade de. 2. Fazer parte de. 3. Dizer respeito. 4. Ser da competência ou obrigação de. 5. Ser devido ou merecido; caber. Neste trabalho, a acepção que nos interessa é a número dois, para a qual *pertencer* significa fazer parte de algo; neste caso, uma instituição.

Iniciar a seção com a explicação do que é ser pertencente a algo, visa a uma melhor compreensão do que é o *sentido de pertença*, porém, relacionando-o, neste momento, com o fato de nossa sociedade viver, atualmente, tempos fluidos e fragmentados, em que a agilidade de comunicação e a economia, ao transformarem o mundo, transformam, igualmente, nossos modos de ser e de estar nele.

Essa mudança no *modus operandi* tem alterado a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras e, de modo intenso, em como ocorrem as relações delas com as organizações. Vive-se uma época de fluidez, incertezas e volatilidade. Zygmunt Bauman, em seu livro *Modernidade Líquida*, faz um paralelo entre a

sociedade sólida, na qual tudo fica encaixado em compartimentos de configurações exatas, de forma rígida, estática; e uma sociedade fluida, em que tudo se adapta ao ambiente, como um líquido que toma a forma do local onde é colocado e pode se dissipar rapidamente, adotando um novo formato. Na visão do autor (2001, p. 21), na modernidade líquida, não há rigidez de tempo e espaço. Nesse contexto, para uma organização, importaria:

[...] a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje – não a durabilidade e confiabilidade do produto. Numa notável reversão da tradição milenar, são os grandes e poderosos que evitam o durável e desejam o transitório, enquanto os da base da pirâmide – contra todas as chances – lutam desesperadamente para fazer suas frágeis, mesquinhas e transitórias posses durarem mais tempo.

Portanto, ao se analisar o que explicita Bauman, uma instituição não está mais em busca de durabilidade, pois é justamente a substituição veloz que traz o lucro. Os novos tempos, de mudanças rápidas, exigem que as instituições se renovem rapidamente, para conseguirem se manter competitivas no mercado. E isso não tem relação somente com produtos, também envolve pessoas. Sobre isso, ele comenta (2001, p. 21-22):

[...] a desintegração social é tanto uma condição quanto um resultado da nova técnica do poder, que tem como ferramentas principais o desengajamento e a arte da fuga. Para que o poder tenha liberdade de fluir, o mundo deve estar livre de cercas, barreiras, fronteiras fortificadas e barricadas. Qualquer rede densa de laços sociais e em particular uma que esteja territorialmente enraizada, é um obstáculo a ser eliminado. Os poderes globais se inclinam a dismantelar tais redes em proveito de sua contínua e crescente fluidez, principal fonte de sua força e garantia de sua invencibilidade.

O autor, ao abordar a questão do desengajamento como uma forma de manter a fluidez de uma instituição, expõe a existência de uma política de “precarização”, que vem sendo conduzida pelos operadores dos mercados de trabalho e que acabam sendo reforçadas pelas políticas da vida, sejam elas adotadas de forma intencional ou apenas por ausência de alternativas. No entanto, ambas chegam ao mesmo resultado:

[...] o enfraquecimento e decomposição dos laços humanos, das comunidades e das parcerias. Compromissos do tipo “até que a morte nos separe” se transformam em contratos do tipo “enquanto durar a satisfação”,

temporais e transitórios por definição, por projeto e por impacto pragmático – e assim passíveis de ruptura unilateral, sempre que um dos parceiros perceba melhores oportunidades e maior valor fora da parceria do que tentar salvá-la a qualquer – incalculável – custo. (2001, p. 187)

Aí reside o tensionamento trazido por esta seção: como manter o sentido de pertença em uma sociedade caracterizada por rápidas transformações, ausência de vínculos e, por vezes, desengajamento? Como se sentir pertencente a um grupo, quando o que a modernidade líquida nos traz é fluidez e velocidade de mudança?

Durante muito tempo, as organizações buscaram formas de imprimir sua marca, para tornar sua empresa uma instituição sólida, de maneira que seus colaboradores pudessem se identificar com ela, criando um vínculo para além do contrato trabalhista. Esse vínculo possibilitaria engajar os trabalhadores, para que eles pudessem se sentir parte da instituição, ou seja, pertencentes a ela. Para Tajfel e Turner (1979; 1985; apud Correa & Lourenço, 2016, p. 861), há três componentes essenciais que possibilitam que um indivíduo se identifique com a organização em que trabalha,

o componente cognitivo refere-se ao aspecto do pertencimento do sujeito para com determinado grupo social, sendo capaz de expressar características do grupo ao qual pertence. O componente afetivo refere-se aos sentimentos do sujeito no processo de identificação, de maneira que o sujeito se liga a um grupo se sua permanência oferece uma autodefinição positiva. Já o componente valorativo, refere-se à percepção do sujeito de como seu grupo social é valorizado pelos demais grupos sociais.

Para Sapiro et al. (2010, p. 12) as instituições, que buscam que seus colaboradores se mantenham engajados, deveriam, justamente, espelhar-se nas

[..] organizações mais antigas – e porque não inovadoras, por existirem até hoje, como as Igrejas – [que] testemunham a força de se manter sólidos os vínculos, ao longo da história e das dificuldades de alguns períodos em que esses vínculos estiveram mais fragilizados.

As organizações precisam estar sempre se reinventando, para jamais enfraquecer sua capacidade de criação e evitando, assim, reduzir o comprometimento das pessoas. Sapiro et al. ainda pontuam que:

O engajamento descreve os níveis de paixão e excitação das pessoas por seu trabalho. Segundo um estudo do Instituto Gallup, que avaliou as condições de engajamento nas organizações norte-americanas, 16% dos

trabalhadores estão “ativamente” desengajados, o que provoca baixa produtividade, a um custo de US\$ 300 bilhões por ano. (2010, p. 15)

Ao citar o estudo realizado pelo Instituto Gallup, tem-se a intenção de apresentar um dado relevante sobre o fato de as pessoas que não possuem sentido de pertença não serem tão produtivas quanto as que partilham desse sentimento. Por isso, a grande preocupação atual das organizações é conseguir manter o engajamento dos funcionários, pois, além de melhorar o clima, tornando o ambiente mais leve e promissor, há a ampliação da produtividade.

Segundo Sapiro et al. (2010, p. 15), “é preciso expandir o crescente engajamento, com um processo de comunicação transparente, integrado e consistente entre todos os públicos de interesse, numa abordagem interativa”. Eles ponderam, ainda, que as instituições precisam “repensar [seu] jeito de organizar a relação indivíduo–organização através do engajamento” e que, para isso, a pretensão deve estar “em retomar o debate prático e conceitual sobre porque organizar diferente e como engajar as pessoas em torno dos desafios de forma sustentável” (2010, p. 16), tarefa extremamente complexa para os tempos atuais, que se mostram fluidos e fragmentados.

Fazer um paralelo entre o sentido de pertença e a modernidade líquida é, ao mesmo tempo, contraditório e desafiador. Como expressa Bauman, os tempos modernos trazem uma grande mudança, que é o enfraquecimento dos laços que uniam o engajamento com a valorização por meio da remuneração. O autor aponta que:

[...] esse movimento ecoa a passagem do casamento para o ‘viver juntos’, com todas as atitudes disso decorrentes e consequências estratégicas, incluindo a suposição da transitoriedade da coabitação e da possibilidade de que a associação seja rompida a qualquer momento e por qualquer razão, uma vez desaparecida a necessidade ou o desejo. Se manter-se juntos era uma questão de acordo recíproco e de mútua dependência, o desengajamento é unilateral: um dos lados da configuração adquiriu uma autonomia que talvez sempre tenha desejado secretamente, mas que nunca havia manifestado seriamente antes. (2001, p. 171)

E é nesse contexto desafiador, estudado por Bauman e corroborado por outros autores do campo da gestão, que o pertencimento acaba transparecendo, de diferentes formas, em escolas de uma Rede, baseadas na máxima de Inácio de Loyola: “em tudo amar e servir”. Para melhor compreender qual é o significado de pertencer, dentro de uma organização da Rede Jesuíta de Educação, será

apresentado, na próxima seção, o que seria a identidade jesuíta e o modo de proceder relativo a ela.

### **2.3 Identidade jesuíta e um *certo modo de proceder***

Antes de abordar a identidade jesuíta, é fundamental contar um pouco da história de Inácio de Loyola, para que se possa compreender quem são os jesuítas, nome dado aos membros da Companhia de Jesus, em um legado de mais de 400 anos. Segundo o site Jesuítas Brasil (2017), Inácio de Loyola nasceu em Azpeitia, norte da Espanha, em 1491. Era o filho mais novo de 13 irmãos e irmãs, de uma família nobre que vivia em área rural. Em 1506, quando tinha quase 15 anos,

Inácio colocou-se a serviço de Juan Velázquez de Cuéllar, ministro do Tesouro Real durante o reinado de Fernando de Aragão. Aos cuidados de seu protetor, recebeu esmerada formação, aprimorou sua cultura e tornou-se exímio cavaleiro, mostrando inclinação pelas aventuras militares. (JESUÍTAS BRASIL, 2017)

Até por volta dos seus 26 anos, Inácio levou uma vida entregue às coisas mundanas. Isso, no entanto, começou a mudar em 1517, quando Velázquez deixou de ser ministro e Inácio “passou a servir ao duque de Nájera e vice-rei de Navarra, Antônio Manrique, participando de vários combates militares”. (Jesuítas Brasil, 2017)). No dia 20 de maio de 1521, Inácio se feriu gravemente ao tentar defender Pamplona, capital da Navarra, da invasão dos franceses. Uma bala de canhão atingiu seu corpo, partindo sua perna direita e deixando machucados também na esquerda. É possível dizer, metaforicamente, que esses ferimentos foram fundamentais para sua mudança de vida.

Enquanto cuidava de sua saúde no Castelo de Loyola, residência de sua família, Inácio deixou de ler seus livros preferidos, os de cavalaria, e começou a ler sobre a história de Jesus Cristo. Após o contato com livros religiosos, ele passou a perceber que a vida que levava somente trazia alegrias passageiras e que conhecer a história de Jesus e atender a seu chamado transbordava seu coração de alegria.

Ainda de acordo com o site Jesuítas Brasil (2017), quando Inácio se recuperou, decidindo realmente mudar de vida, partiu rumo a Jerusalém. Abandonou seus trajes nobres e passou a viver como um eremita. Foram muitas as necessidades e provações vividas até chegar à terra santa. Durante toda sua

peregrinação, escrevia seus pensamentos em um caderno – anotações que virariam o livro dos Exercícios Espirituais, “considerado até hoje um dos mais importantes legados” de Inácio. (JESUÍTAS BRASIL, 2017)

Apesar dos conhecimentos que foi adquirindo em suas peregrinações, Inácio começou a perceber que estes não eram suficientes para que pudesse ajudar muitas pessoas, seu grande desejo. Por isso, voltou à Europa e buscou aprofundar seus estudos. Conforme destacado no Jesuítas Brasil (2017), em 15 de agosto de 1534, 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, 2017)

Em 27 de setembro de 1540, foi aprovada a Companhia de Jesus (em latim, *Societas Iesu*, S.J.) pelo Papa Paulo III, por meio da bula *Regimini militantis Ecclesiae*. 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, 2017)

Foi extenso o legado deixado por Inácio, desde sua reabilitação após ser atingido pela bala de canhão até os momentos vividos como Superior Geral da Companhia de Jesus. Ele criou a expressão “nosso modo de proceder”, que busca, ainda hoje, responder a uma necessidade vital de identidade dos jesuítas. Ela é uma marca essencial dessa Ordem religiosa, ou seja, a imagem que ela quer mostrar. A expressão se difundiu fortemente e aparece com frequência nas Constituições da Companhia de Jesus<sup>4</sup>.

Conforme explicita Schneider (2013, p. 29), Inácio, por meio de várias ações tomadas, a partir da sua experiência e comunicação:

---

<sup>4</sup> As Constituições da Companhia de Jesus, são uma obra, cunhada por Inácio de Loyola, para normatizar esta ordem religiosa. Este documento é composto por dez partes, que norteiam a vida em grupo, organizando e estruturando a Companhia de Jesus e a vida de seus membros, indicando seu “modo de proceder”, governança e bens.

buscava estabelecer uma maneira de formar seus sucessores, deixando marcado o seu modo de proceder. Na prática, desejava gerar um sentimento de identidade e pertencimento para convencer, definir, decidir, criticar, dissuadir e agradecer. No seu exercício como líder, escrevia para influir, informar, discordar e pedir. O hábito da escrita, que para a Companhia de Jesus tornou-se como a bússola a orientar o ideal de sua vida e missão, abriu-se como janelas a conquistar o mundo e as almas para Deus, através de seu projeto de evangelização.

O autor ainda pontua que:

[...] Aqueles que participam ativamente e se sentem atraídos pela proposta de vida e missão da Companhia, tanto jesuítas como leigos, integram um “corpo para a missão”, encontrando na Tradição Jesuítica uma grande inspiração e um modelo de vida. (SCHNEIDER, 2013, p. 31)

Assim sendo, entender qual é a identidade dos jesuítas, sem compreender qual é o seu modo de proceder, parece vago e sem sentido. Arrupe (1979, p. 6) aponta que:

[...] a identidade tem como consequência natural algumas atitudes, um perfil espiritual e humano que constitui o modo característico de proceder. Este modo de proceder, por sua vez, adquire diversas expressões adaptadas às circunstâncias e diferentes tempos, fazendo possível a unidade na multiformidade. Há, portanto três níveis: o da essência ou carisma, o das atitudes mentais ou operativas que dele se deduzem e o dos traços exteriores que configuram a imagem externa.

Para Santo Inácio (ARRUPE, 1979, p. 6), o modo de proceder “é um conceito que ultrapassa esses três níveis e, conseqüentemente, adquire valorizações muito diversificadas”. Constitui as “notas carismáticas fundamentais – a identidade da Companhia – as atitudes básicas e comuns que se derivam delas” (idem). Portanto, norteia de que forma as pessoas que fazem parte ou que desejam participar da Companhia devem agir.

É a partir desse modo de proceder que há a compreensão de qual é a identidade jesuíta e, portanto, o estabelecimento de uma reflexão sobre como as pessoas envolvidas com a Companhia de Jesus, sejam religiosos ou leigos, constituem uma relação de comprometimento e pertencimento a ela.

Segundo a Oitava Parte das Constituições, que retrata a promoção da união na Companhia, seu membro deve exercer “a sua missão em união com os seus companheiros, pois pertence a uma comunidade de amigos no Senhor”. Indica, também, que a vida comunitária deve nos levar “a ser não só colaboradores no

trabalho apostólico, mas verdadeiros irmãos e amigos em Cristo”. (2004, p. 341). Ainda em conformidade com o Capítulo I da Oitava Parte das Constituições da Companhia de Jesus, seção 313, §2

O que mais ajuda a criar e aumentar a comunhão entre todos os membros da Companhia é a disposição mental e afetiva que leva a estimar-nos e acolher-nos uns aos outros como irmãos e amigos no Senhor; pois também aqui ‘a lei interior da caridade e do amor, que o Espírito Santo escreve e imprime nos corações, há de ajudar para isso mais do que qualquer constituição exterior’. (2004, p. 342)

Nesse contexto, os colaboradores da Companhia de Jesus devem ser mais do que bons trabalhadores; eles precisam se sentir pertencentes a ela, conhecendo sua missão e dando o melhor de si (MAGIS inaciano), a fim de cumpri-la de maneira eficiente.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa foi pautada no uso de ferramentas do Design Thinking (DT) para fazer o diagnóstico do clima da instituição, por meio de workshop com colaboradores de diferentes áreas e com diferentes tempos de trabalho no Colégio. A escolha deste caminho metodológico foi ancorada na ideia de que (PEC, 2016, n. 77, p. 66):

O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar.

Durante o workshop, os colaboradores envolvidos participaram de algumas etapas previstas pelo DT. A etapa da **empatia** ou **imersão** foi a que buscou, inicialmente, a identificação do problema, isto é, “as oportunidades que motivam a busca por soluções inovadoras, criativas e de valor”. Em seguida, realizou-se a etapa da **ideação**, em que foi proposto um *brainstorming*<sup>5</sup>, ou seja, um momento mais livre em que, efetivamente, houve a proposição de soluções para o problema, como uma chuva de ideias. Depois, seguiu-se para a etapa da **prototipagem**, neste caso, de natureza individual, considerada a terceira etapa do DT, que se configurou, justamente, no projeto de intervenção resultante desta pesquisa. (CONFORTO, 2015, p. 12)

#### 3.1 Design Thinking como técnica de pesquisa

Esta dissertação tem como o objetivo compreender como o pertencimento institucional é percebido por funcionários e professores do Colégio, e de que forma ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento de seus colaboradores, pois, conforme visto na introdução do trabalho, estamos diante de

---

<sup>5</sup> Brainstorming, também chamado de tempestade cerebral ou tempestade de ideias, é uma expressão inglesa formada pela união dos seguintes termos: "brain", que significa cérebro, intelecto e "storm", que significa tempestade. O brainstorming é uma técnica usada em várias empresas, que tem como objetivo resolver problemas, desenvolver novas ideias ou projetos, juntar informações e estimular o pensamento criativo. Ela buscará explorar as potencialidades criativas de indivíduo ou de um grupo de pessoas.

uma questão preocupante no contexto da escola. Vale ressaltar que a escolha do uso do DT se deu pelo fato de ele se configurar como uma técnica que busca a reflexão e a solução de problemas de maneira coletiva. Nesse sentido, o DT pareceu ser uma estratégia metodológica potente para se trabalhar uma temática que atinge a instituição como um todo, qual seja: o esmaecimento do sentido de pertença de seus colaboradores em razão de um clima organizacional hoje ruim.

Para compreender o que é o sentido de pertença na Rede Jesuíta de Educação (RJE) e de que forma ele influencia nos trabalhos realizados na instituição, bem como as possíveis causas do esmaecimento desse sentimento e de que forma ele pode ser recuperado/elevado no Colégio, propus a realização de um workshop organizado pelas ferramentas advindas do DT. Deste workshop participaram colaboradores da instituição, cuja definição foi feita previamente e levou em conta fatores como representatividade e tempo de trabalho na escola, bem como a disponibilidade para participar de um encontro presencial.

Sublinha-se, mais uma vez, que a opção pelo DT ocorreu por se tratar de uma técnica consolidada no que tange à busca de soluções, de modo colaborativo, para a resolução de problemas complexos. A fim de melhor compreender a técnica, entendeu-se importante, porém, apresentar uma breve explicação do termo “design”, que emergiu na Revolução Industrial com a mudança do modelo de produção.

Se antes artesãos eram responsáveis por projetar e confeccionar produtos, um a um, a necessidade de produção em larga escala obrigou a padronização dessa produção. Então, os designers, embora ainda não designados mediante essa nomenclatura, tornaram-se os responsáveis por idealizar, criar e desenvolver produtos, o que antes era feito pelos artesãos. A eles foi dada, também, a missão de criar produtos que tivessem funcionalidade e que fossem visualmente atraentes, visando ao aumento do número de consumidores.

Hoje o campo do design vai muito além da criação de produtos. Há uma atenção crescente frente aos aspectos humanos e sociais. Isso se confirma no uso do DT em diferentes campos do conhecimento e por profissionais das mais diversas áreas, com diferentes focos e objetivos. Conforme explicitam Cavalcanti & Filatro (2016, p. 53),

o processo de inovação pode ser melhorado significativamente com a adoção do design thinking, pois a abordagem humanista estimula a criatividade e permite que pessoas sejam ouvidas e observadas, padrões

sejam desafiados e ideias sejam avaliadas a partir da elaboração e teste de protótipos.

No começo dos anos 2000, a empresa norte-americana Ideo passou a utilizar a terminologia Design Thinking que, segundo Cavalcanti & Filatro “é uma abordagem que descentraliza a prática do design das mãos de profissionais especializados ao permitir que seus princípios sejam adotados por pessoas que atuam em áreas profissionais variadas”. (2016, p. 3)

Todos os profissionais da área do design são responsáveis por criar algo, seja um produto ou uma estratégia, que buscará responder a uma necessidade de pessoas e/ou empresas. Já o Design Thinking, apesar de se valer de um processo parecido, procura compreender um problema, projetar soluções, criar um protótipo e implementar a melhor opção para resolver esse problema. Um design thinker não trabalha sozinho, não encontra estratégias e soluções no trabalho individual; o processo criativo ocorre quando o trabalho é desenvolvido por uma equipe.

Por isso, a escolha do uso do DT para realizar um diagnóstico, ainda que parcial, da instituição, já que ele poderia possibilitar a construção de um *mindset*, ou seja, um modo de pensar coletivo, neste caso, sobre o clima organizacional. A utilização de um workshop como estratégia metodológica para compreender a visão dos colaboradores da escola permitiu, assim, a produção de dados de maneira colaborativa. A partir deles, foi feito uma espécie de protótipo, considerando as falas dos participantes, o material produzido por eles e o referencial teórico adotado. De acordo com Tim Brown<sup>6</sup> (2010, p. 4):

O design thinking se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O design thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso.

---

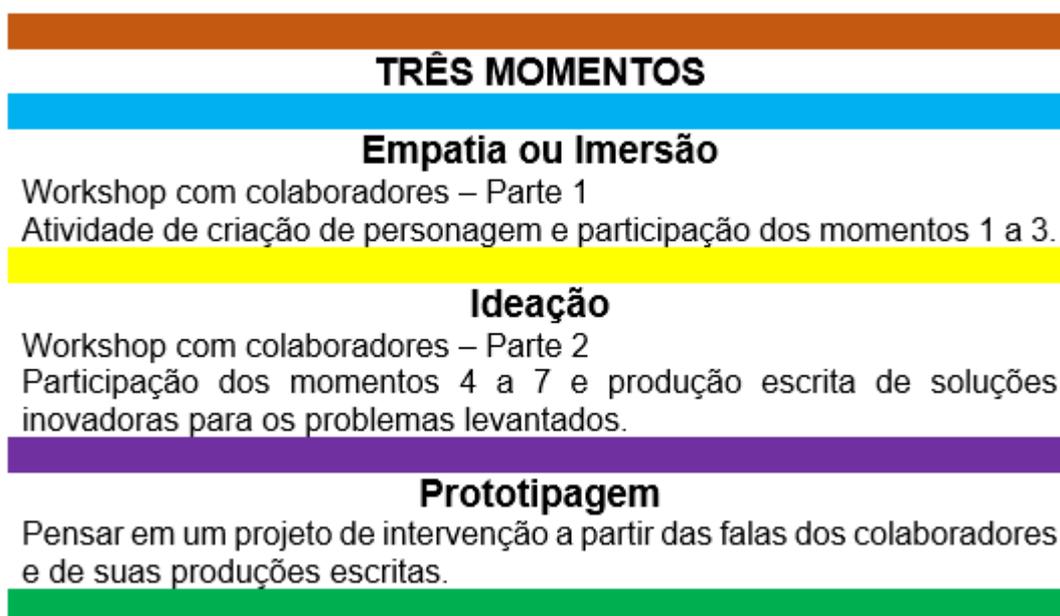
<sup>6</sup> É CEO e presidente da IDEO, empresa classificada entre as 10 mais inovadoras do mundo. Esta presta consultoria global e já contribuiu para a criação de importantes inovações, como o primeiro mouse para a Apple e o Palm V. Atualmente, a IDEO aplica sua abordagem centrada no ser humano para orientar a inovação e o crescimento de companhias líderes globais, bem como no setor público de educação, saúde e social. Brown aconselha executivos seniores e conselhos de administração de empresas da lista da Fortune 100 e mantém relacionamentos estratégicos com empresas como Microsoft, PepsiCo, Procter & Gamble e Steelcase.

Para Cavalcanti & Filatro (2016, p. 37), a execução do Design Thinking pode ser compreendida em cinco etapas: “empatia (em algumas publicações, dividida em dois momentos: entender e observar), definir, idear, prototipar e testar”, também simplificadas por meio das palavras: imersão, ideação e prototipagem. Essas etapas colocam as pessoas envolvidas no centro do processo e dentro do contexto em que ocorre a situação desafiadora. As autoras ainda expõem o quanto o DT pode ser aplicável nas mais diferentes situações, mostrando, porém, a importância de conhecê-lo em profundidade:

[...] de fato, o modo de pensar, o processo e as estratégias do DT são aplicáveis a uma ampla variedade de situações no campo da educação: para solucionar problemas complexos (como evasão escolar, *bullying*, gravidez precoce, consciência ambiental, participação comunitária, conflito geracional, fraudes em exames, para citar alguns exemplos), para definir novos produtos educacionais (como cursos, materiais didáticos, metodologias de trabalho, modelos pedagógicos), para subsidiar o trabalho de equipe técnica e/ou administrativa das instituições (na criação de fluxo de trabalho, no desenvolvimento de projetos, etc.) e para colocar em prática o protagonismo discente (no projetor integrador e trabalho em grupo). (CAVALCANTI & FILATRO, 2016, p. 72)

O esquema abaixo mostra como este projeto pretendeu se valer do DT para a geração de dados para a pesquisa, que aparece descrita logo a seguir.

Quadro 2 - Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Imagem produzida pela autora

Em outubro de 2019, o Catarinense possuía 352 colaboradores ativos, entre leigos e jesuítas, e a pesquisa pretendia envolver 20 deles no workshop, ou seja, cerca de cinco por cento do número total de colaboradores.

No dia 21 de outubro de 2019, reuni-me com a diretora acadêmica do Colégio para explicar a ela, de forma detalhada, como seria o desenvolvimento do WS com professores e funcionários. Juntas, analisamos a grade de horários, em especial, dos docentes da instituição, com o objetivo de listar possíveis nomes para participar do encontro, que teria lugar, em princípio, às 15h30 de uma sexta-feira. A escolha desse horário e do dia da semana se deu pela conveniência, uma vez que não seria necessário convidar pessoas para estarem à noite ou em um sábado pela manhã na escola, de modo a participar do encontro de forma voluntária.

Saí dessa reunião com uma lista de nomes, com disponibilidade de horário para sextas-feiras à tarde e com a autorização da diretora para enviar um e-mail ao responsável pelo setor de Recursos Humanos da escola, solicitando uma relação de funcionários por tempo de trabalho dedicado à instituição. No mesmo dia entrei em contato com o setor de RH e solicitei a listagem, que me foi encaminhada algumas horas depois, após eu explicar como faria uso dessa lista e me comprometendo a mantê-la em sigilo.

Durante dois dias, debrucei-me nas informações apresentadas na lista, com o objetivo de fazer uma seleção prévia que incluísse pelo menos vinte colaboradores da escola, com diferentes tempos de casa e que trabalhassem em setores variados. Como forma de garantir a presença de vinte pessoas, selecionei vinte e quatro colaboradores, divididos entre os setores pedagógico e administrativo. No dia 23 de outubro, encaminhei à diretora acadêmica a lista, um levantamento inicial, para que ela pudesse avaliar os nomes selecionados e, assim, liberar o envio do convite a eles.

Enquanto aguardava o retorno da direção, em relação aos nomes encaminhados e, também, sobre a possibilidade de data e a liberação de espaço físico para a realização do WS, elaborei o convite, junto com a minha orientadora, a ser enviado aos colaboradores. No dia 31 de outubro, assim que validamos o convite, o encaminhei a diretora acadêmica para que também o aprovasse (vide Anexo B).

Como não recebi nenhuma resposta por e-mail, entrei em contato com sua secretária e agendei uma reunião com a diretora acadêmica para o dia 11 de

novembro de 2019. Na oportunidade, consegui fazer todas as solicitações presencialmente e saí da reunião com a promessa de que todos os assuntos relacionados ao meu workshop seriam conversados no dia seguinte, durante a reunião com a Direção-geral.

No dia 12 de novembro, recebi um e-mail da diretora com os seguintes apontamentos: que o WS deveria ser realizado no dia 06 de dezembro, das 16h às 18h30, sendo que a sala seria definida durante a semana de realização do encontro, já que precisariam ver quais delas estariam disponíveis naquele período.

Assim que recebi o aval da direção, encaminhei um e-mail para o Coordenador Pedagógico da minha Unidade, explicando sobre a realização do workshop, qual o objetivo do seu desenvolvimento e a listagem de colaboradores que iria convidar, pois alguns deles precisariam ser dispensados de suas atividades rotineiras para participarem do encontro presencial. Este se colocou prontamente disponível para ajudar no que fosse preciso, inclusive pensando em estratégias de liberar parte dos seus funcionários para ajudar na realização do WS.

No dia 13 de novembro de 2019, encaminhei um e-mail convidando os colaboradores a participarem do workshop de DT, no dia 06 de dezembro, às 16h, conforme apresento no quadro abaixo:

### Quadro 3 – Convite para os colaboradores participarem do workshop

Caros colegas de Colégio Catarinense!

Estou realizando o curso de Mestrado, no segundo grupo da RJE, pela UNISINOS.

Minha pesquisa busca compreender o que é "Clima Organizacional" e de que forma ele pode elevar o sentimento de pertença dos funcionários de uma instituição.

Meu foco de pesquisa é o clima no nosso Colégio e para poder defender minha dissertação montei um workshop de Design Thinking. No entanto, para que ele dê certo, necessito imensamente da participação de cada um de vocês.

Encaminho em anexo o convite, indicando data e horário do workshop e, também, maiores explicações em relação aos objetivos desse encontro.

Deixarei nas Coordenações uma cópia impressa do convite, com um canhoto que indicará que aceitaram participar desse encontro. Caso preferirem, aceito a resposta também por e-mail.

Desde já agradeço a atenção de vocês e a disponibilidade em auxiliar na minha pesquisa, que visa melhorar o clima de trabalho no Colégio Catarinense!

Att.

Ariana Aguiar Prevedello  
Professora da Unidade I

Para minha surpresa, não recebi nenhum canhoto de aceite. Quatro profissionais convidados me deram respostas por e-mail de que não poderiam participar e seis responderam por e-mail ou ao vivo que estavam disponíveis para participar da pesquisa. No entanto, somente seis participantes inviabilizava a realização do encontro, já que era um número muito baixo do inicialmente projetado. Refleti, junto à minha orientadora, pesamos os prós e contras de realizar o encontro e decidimos mudá-lo para uma nova data, buscando, assim, ao menos uma aproximação do número desejado.

Durante o período entre o envio do convite e a decisão de modificar a data do encontro, fiz diversas reflexões, que envolviam a questão do clima organizacional, do sentido de pertencimento e do desejo das pessoas falarem sobre o tema, que poderia envolver receio, medo, insegurança.

Ao entrar em contato novamente com a diretora acadêmica, para explicar a necessidade de alterar a data do workshop por falta de quórum, ela se mostrou chateada e exemplificou situações semelhantes pelas quais a direção e as coordenações da escola passam, que mostram desengajamento de alguns profissionais. Após refletirmos diversas possibilidades, decidimos marcar nova data para o dia 13 de dezembro de 2019, última sexta-feira de trabalho, antes do início das férias dos professores.

Para esta nova data, convidei os mesmos profissionais da data anterior e acrescentei mais oito, para poder chegar o mais próximo possível dos 20, que seria o número ideal de participantes. No entanto, somente 11 colaboradores aceitaram o convite e decidi, então, realizar o workshop, embora com quase a metade do número pensado inicialmente.

### **3.2 Sujeitos envolvidos na pesquisa**

Apesar dos diversos contratemplos explicitados na seção anterior, inerentes ao processo de pesquisa, foi possível realizar o WS, contando com a participação de 11 colaboradores do Colégio Catarinense, conforme o quadro que segue, organizando de forma cronológica, conforme o tempo de trabalho na escola de cada um deles.

Quadro 4 – Perfil dos colaboradores que participaram do workshop

<b>Tempo de escola</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Função que desempenha</b>
30 anos	Masculino	54 anos	Graduação: Licenciatura em Educação Física	Docente
21 anos	Feminino	61 anos	Graduação: Artes Plásticas. Especialização em Psicopedagogia	Docente
16 anos	Feminino	49 anos	Graduação: Pedagoga – Séries Iniciais. Especialização: Dificuldade de Aprendizagem	Docente
15 anos	Feminino	53 anos	Auxiliar administrativo	Recepção
15 anos	Feminino	47 anos	Graduação: Pedagogia. Mestrado em Educação	Docente
09 anos	Feminino	40 anos	Graduação: Biologia. Mestrado em Neurociência	Docente
09 anos	Feminino	34 anos	Graduação: Bacharelado e licenciatura em História. Mestrado em Ensino de História	Docente
03 anos	Feminino	30 anos	Graduação: Pedagogia	Docente
02 anos	Feminino	32 anos	Especialização em Metodologia do Ensino de Língua Inglesa	Docente
02 anos	Feminino	42 anos	Graduação: Letras – Língua Portuguesa	Docente e Orientadora de Aprendizagem
6 meses	Feminino	53 anos	Graduação: Pedagogia. Mestre em Psicopedagogia Clínica e Institucional	Orientação de Convivência

Fonte: Elaborado pela autora

Como escrito anteriormente, o desejo inicial envolvia a participação de vinte pessoas. Na primeira data marcada, somente seis colaboradores de um total 24 convidados aceitaram participar. No dia 13 de dezembro de 2020, segunda data marcada, participaram 11, nove docentes e dois funcionários do setor administrativo.

### 3.3 Produção de dados

Conforme explicitado na seção 3.1, foram convidados, para a realização do workshop, quatro colaboradores que tivessem até cinco anos de trabalho na instituição; quatro que estivessem entre cinco e dez anos no quadro da escola; quatro com dez a 15 anos de organização; quatro com 15 a 20 anos; e outros quatro com mais de 20 anos de dedicação ao Colégio, totalizando 20 participantes. No momento da realização dos convites, preoquei-me em esclarecer pontos cruciais da pesquisa, como: a responsabilidade ética que assumia com todos os participantes e a confidencialidade das informações expostas durante o WS.

Além disso, cada uma das cinco faixas estabelecidas foi composta por um número maior de professores do que de funcionários, já que há mais professores do que funcionários da área administrativa realizando trabalhos na escola. No entanto, essa forma de organização não deu certo por falta de possibilidade de participação de diversos colaboradores no workshop.

O WS teve duração aproximada de duas horas e trinta minutos. Foi realizado no dia 13 de dezembro de 2019, às 16h00, na sala 212, da Unidade de Ensino 2 do Colégio Catarinense. A sala disponibilizada foi organizada de forma que o workshop pudesse transcorrer de forma tranquila. As carteiras e cadeiras foram separadas formando dois grupos, um com cinco colaboradores e outro com seis colaboradores, levando em consideração o tempo de trabalho realizado no Catarinense, de forma que cada grupo possuísse um componente de cada faixa de tempo dedicado ao Colégio. Utilizei disparadores com o objetivo de suscitar nos participantes uma reflexão sobre o clima vivenciado na instituição, para que assim pudessem pensar, coletivamente, em possibilidades de ações que poderão melhorar o clima e, conseqüentemente, o sentido de pertença no Colégio Catarinense.

Iniciei o encontro expondo meu problema de pesquisa de forma sucinta, a fim de tornar ainda mais claro o objetivo do WS, que era. Após essa explicação, separei os colaboradores em grupos. Montei uma mesa na parte central da sala, onde disponibilizei revistas antigas; papéis de cores, gramaturas e tamanhos variados; canetas de diversos modelos e espessuras; post-its de diferentes cores e modelos, tesouras, régua e colas; tudo isso com a intenção de possibilitar que cada participante pudesse “dar asas” à sua imaginação e se sentisse à vontade para eleger a melhor forma, para ele, de expor suas ideias.

Além desses itens, em uma folha tamanho A4, solicitei que cada grupo criasse um personagem, que tivesse relação com profissões desempenhadas por colaboradores do Colégio. Essa atividade serviu como “mola propulsora” para o início da reflexão, como um meio para espantar a timidez dos participantes, ativando a criatividade e a proatividade, já que eles tiveram que pensar qual a rotina desse personagem, seus desafios e sonhos. A seguir, apresento o modelo da atividade que usei para dar início ao WS e os registros das produções de ambos os grupos.

Figura 1 – Modelo da atividade de criação de personagem utilizado no WS

Nome: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_  
Profissão: \_\_\_\_\_  
Escolaridade: \_\_\_\_\_

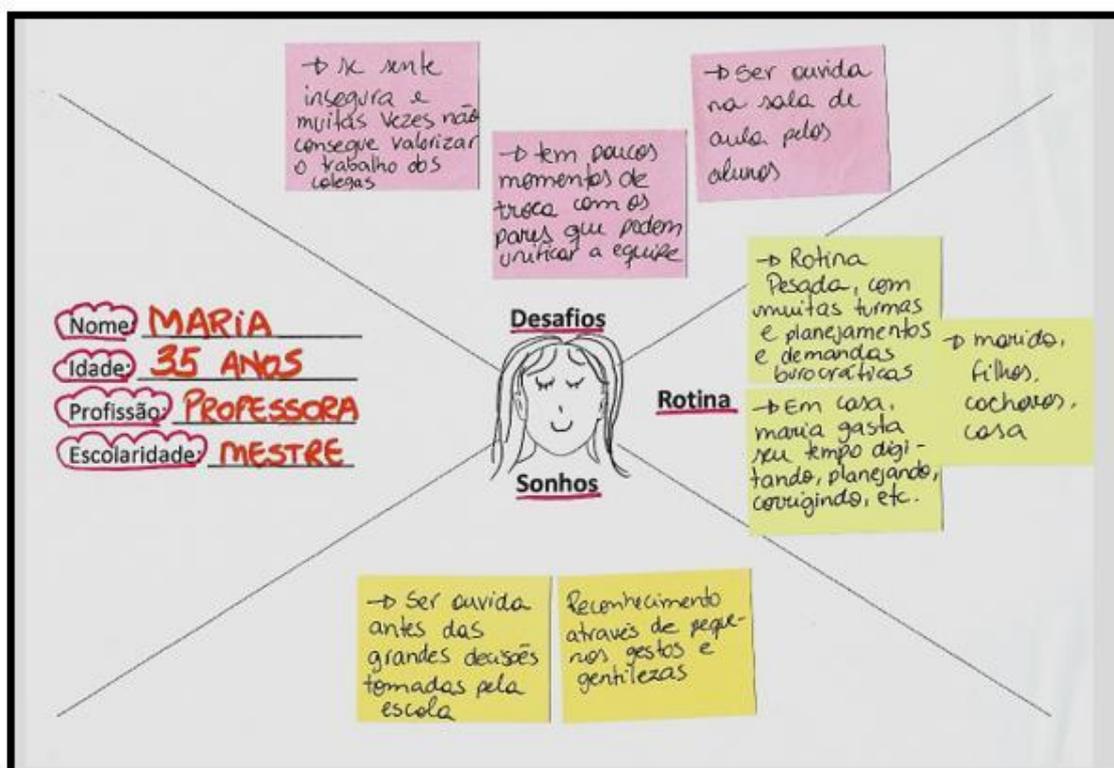
**Desafios**

**Rotina**

**Sonhos**

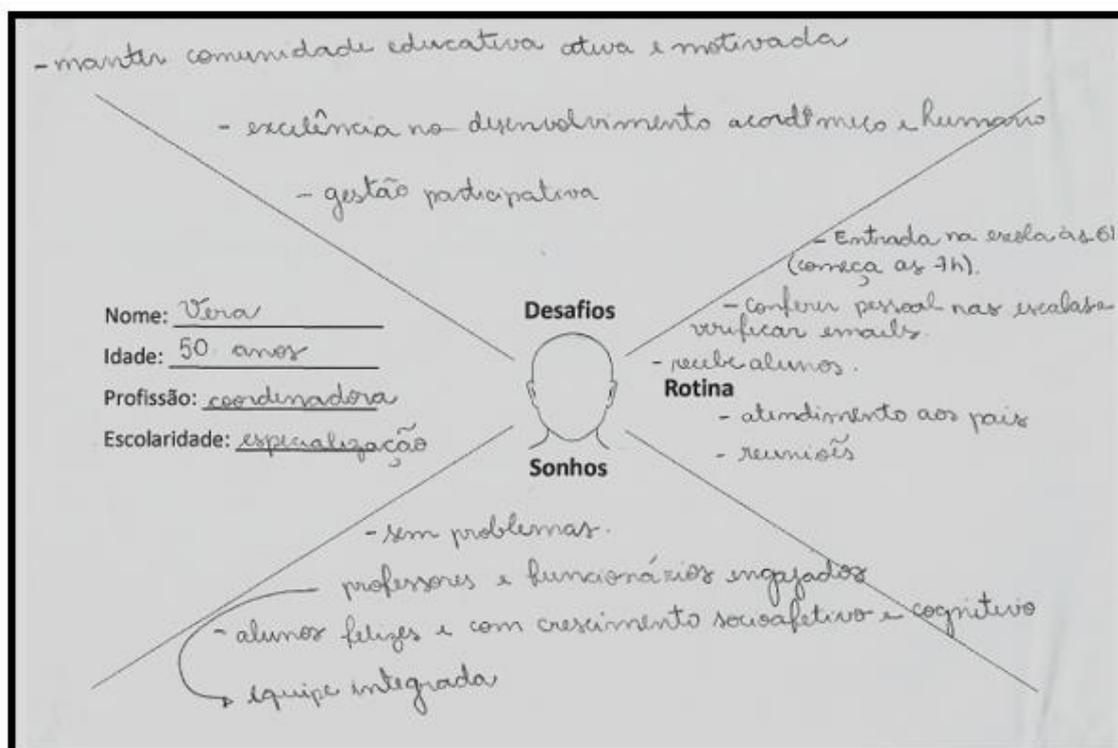
Fonte: imagem produzida pela autora.

Figura 2 - Atividade de criação de personagem criada pelo grupo 1



Fonte: fotografado pela autora.

Figura 3 - Atividade de criação de personagem criada pelo grupo 2



Fonte: fotografado pela autora.

Finalizada a parte de criação do personagem, solicitei que cada grupo iniciasse a primeira etapa do WS de DT, chamada de **empatia** ou **imersão**. Para isso, entreguei uma ficha com as seguintes orientações:

**Momento 1** – Duração: 15 minutos (três minutos de fala para cada participante)  
Converse com seus colegas de grupo sobre como era o Colégio Catarinense, enquanto local de trabalho, quando você começou a trabalhar nele.

Finalizado esse momento, indiquei que os grupos partissem para a segunda atividade, mediante as seguintes orientações:

**Momento 2** – Duração: 15 minutos (três minutos de fala para cada participante)  
Pergunte aos colegas do grupo, a partir da fala compartilhada por eles em um primeiro momento, coisas que te deixaram intrigados em relação a como era o trabalho no Colégio. Busque tirar suas dúvidas e curiosidades.

Finalizada esta parte, demos início à terceira discussão do WS, indicando o seguinte:

**Momento 3** – Duração: 15 minutos  
Converse com seus colegas sobre como é trabalhar no Catarinense atualmente, estabelecendo um paralelo de como era o trabalho em anos anteriores.

Concluídos esses momentos de conversa, partimos para aquela que é considerada a segunda etapa do WS de Design Thinking, denominada **ideação**, solicitando o seguinte:

**Momento 4** – Duração: 20 minutos  
Neste momento, o grupo deverá listar o que precisa ser modificado para que o Colégio Catarinense seja um bom local de trabalho, onde as pessoas se sintam seguras e felizes. Use sua criatividade e “coloque” no papel todas as ideias que vierem à cabeça.

Após a realização da chuva de ideias, iniciada no momento anterior, solicitei aos componentes do grupo que organizassem as ideias levantadas, a partir do enunciado abaixo:

**Momento 5 – Duração: 20 minutos**

Neste momento, solicito que o grupo use todos os materiais disponíveis na mesa e pense em duas soluções radicais e inovadoras para responder ao seguinte questionamento: **que estratégias podem ser utilizadas para promover um clima organizacional que valorize o desenvolvimento de um sentido de pertença nos colaboradores da instituição?**

Cada grupo pegou uma folha tamanho A3 e outros materiais disponibilizados na mesa e produziram cartazes. Como as fotos e as digitalizações desses cartazes não ficaram nítidos, montei os quadros a seguir, com o intuito de melhor evidenciar o que foi produzido por cada um dos grupos.

Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1

**O que precisa ser modificado no Catarinense para que as pessoas se sintam mais felizes e seguras?**

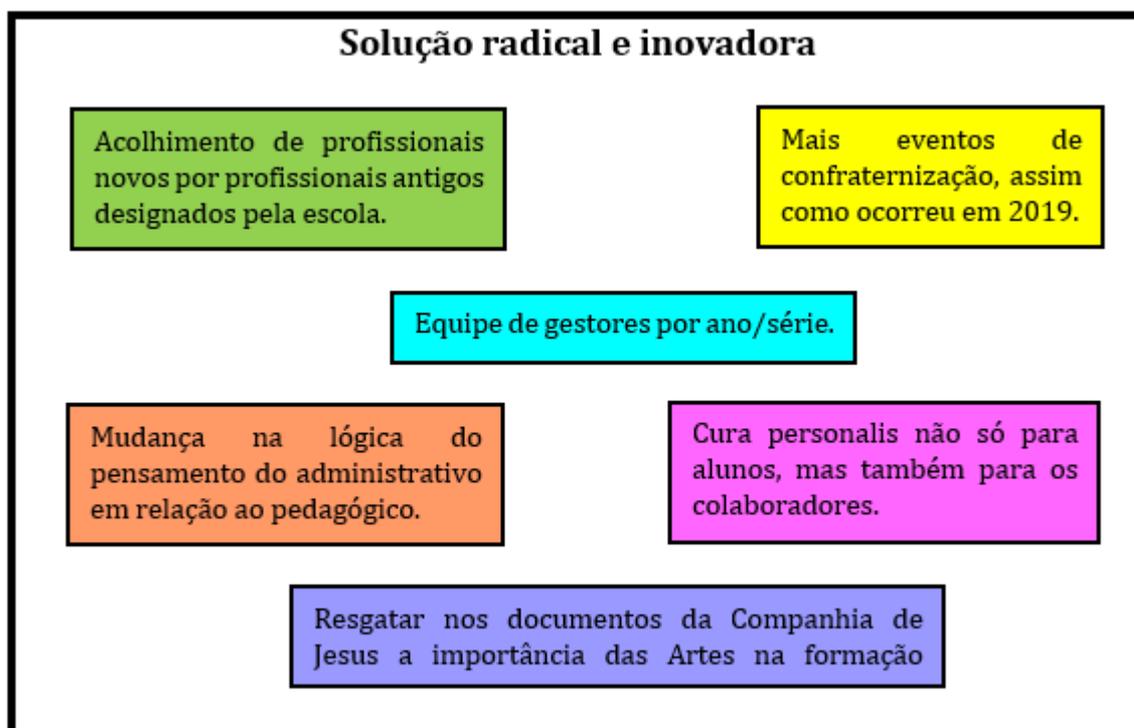
- Mais valorização:
- mais acolhimento em todos os setores;
- mais autonomia em pequenos departamentos, como por exemplo, computador e impressora a disposição dos docentes;
- ser consultado antes das tomadas de decisões pedagógicas (gestão participativa).

- Mais união entre as equipes:
- a escola precisa mediar mais momentos de troca entre as equipes para evitar a competitividade e garantir a unicidade.

- Apoio pedagógico:
- mais monitores preparados e espalhados pelos corredores prontos para ajudar no que for necessário;
- reuniões focadas em assuntos de interesses gerais pedagógicos, evitando reuniões desnecessárias apenas para cumprir carga horária.

Fonte: imagem produzida pela autora a partir das ideias explícitas de forma escrita em papel A3.

Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2



Fonte: imagem produzida pela autora a partir das ideias explícitas de forma escrita em papel A3.

Terminado o quinto momento, fizemos uma pausa de 20 minutos para que os participantes do WS pudessem fazer um lanche e descansar. Em seguida, iniciei a sexta parte prevista para o encontro, quando cada grupo apresentou suas propostas de solução a todos os participantes:

**Momento 6 – Duração: 20 minutos – 10 minutos para cada grupo**

Os grupos deverão apresentar suas propostas de solução para os demais participantes do workshop, para que estas sejam validadas como possíveis de serem realizadas ou reprovadas, demonstrando que não daria certo.

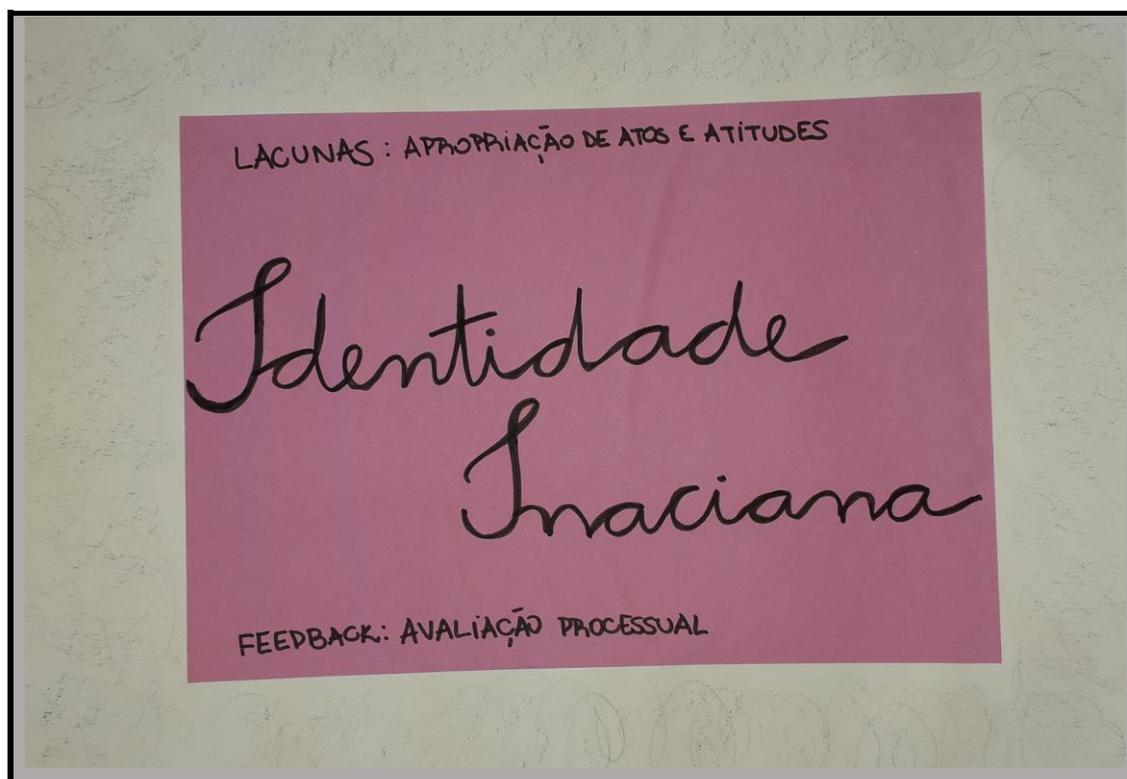
Na próxima página, apresento as imagens das propostas de solução produzidas pelos dois grupos.

Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: imagem produzida pelo grupo a partir das orientações dadas no WS em papel A3.

Figura 7 – Proposta de solução grupo 2



Fonte: imagem produzida pelo grupo a partir das orientações dadas no WS em papel A3.

Chegamos, então, ao último momento do encontro, organizado da seguinte forma:

**Momento 7 – Duração: 20 minutos**

Solicito que os participantes revejam as propostas que foram aprovadas durante a exposição dos grupos e pensem se algo que pode ser melhorado em cada uma delas.

Para esta parte, em especial, pedi licença para gravar a exposição do grande grupo; no entanto, alguns participantes demonstraram insegurança em permitir a gravação. A fim de não quebrar o clima amistoso e, também, como forma de deixá-los mais tranquilos para fazerem suas exposições, optei por escutá-los atentamente, realizando anotações em um instrumento que já vinha sendo utilizado por mim – o diário de bordo.

Vale ressaltar, neste momento, que foi uma decisão minha não gravar todo o encontro, para que os participantes se sentissem livres para falar sobre os problemas que observam na escola e de que forma eles acham que estes podem ser melhorados ou até resolvidos. Já que não houve gravação, durante o WS, conforme comentado, percorri os grupos e fiz registros de um conjunto de fala dos participantes. Esta estratégia, conhecida como diário de bordo, é descrita por Alves (2001, p. 225):

como um registro de experiências pessoais e observações passadas, identificado como um documento pessoal, em que o sujeito que escreve inclui interpretações, opiniões, sentimentos e pensamentos, sob uma forma espontânea de escrita, com a intenção usual de falar de si mesmo.

Após a exposição de ambos os grupos, finalizei o encontro agradecendo a todos pela participação, explicitando o quanto eles foram importantes para minha pesquisa e, quem sabe, para melhorar o próprio trabalho da escola, já que o workshop tinha como objetivo levantar possibilidades de melhorias e, posteriormente, criar uma proposta de intervenção para o Colégio Catarinense, mediante uma articulação com o referencial teórico da pesquisa. À continuação, é estabelecida essa articulação, a partir da análise de algumas recorrências identificadas no workshop.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

A realização do workshop com colaboradores do Colégio Catarinense permitiu a geração de dados empíricos relevantes para a investigação. Durante a dinâmica, fiz anotações a partir das falas dos participantes. Neste diário de bordo, escrevi os pontos mais significativos daquilo que foi exposto pelos colaboradores. Logo após o término da dinâmica, outros dados puderam ser acessados, igualmente, nos materiais produzidos pelos participantes, apresentados na íntegra, por meio de imagens, no capítulo anterior. Nas próximas seções, apresentarei alguns excertos que, à primeira vista, fazem ver os pontos mais relevantes levantados nas discussões e conclusões suscitadas pelo workshop.

Retomo, aqui, o fato de o grande grupo não ter se sentido à vontade para permitir a gravação do WS, uma vez que, possivelmente, consideraram o tema complexo, demonstrando receio em disponibilizar suas falas integralmente, ainda que soubessem que elas seriam utilizadas nas análises da pesquisa. Portanto, os dados compartilhados à continuação, além de oriundos dos materiais produzidos no contexto do WS, trazem minhas impressões/percepções, como proponente da dinâmica, acerca do que foi levantado durante o encontro.

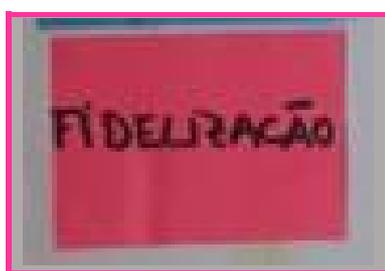
### **4.1 Sobre o processo de avaliação**

Durante a realização do workshop, alguns temas vieram à tona desde o momento da “chuva de ideias”. Um dos mais recorrentes foi a questão da avaliação, não com foco nos alunos, mas, sim, no que diz respeito a como os professores e funcionários são avaliados por seus superiores. Os participantes levantaram questões como: falta de conhecimento dos critérios utilizados para as avaliações de desempenho; parcialidade que pode advir de uma avaliação ocorrida unilateralmente; pouca valorização dos profissionais da casa; necessidade de fidelização não só dos alunos, mas também dos colaboradores.

Para iniciar a reflexão sobre alguns tópicos levantados pelos participantes, considero importante compartilhar uma questão presente nas discussões: o que os colaboradores querem dizer ao se referirem à fidelização? O termo fidelizar é usualmente mobilizado para indicar que uma pessoa não tem o objetivo de mudar de opção em relação a algo, um vez que se sente satisfeita e bem tratada no contexto

em que está inserida. Ou seja, ele representa a confirmação de que uma pessoa é fiel a esse contexto. No mundo dos negócios, a fidelização não deixa de ser uma forma de mostrar que a empresa é um “sucesso”, já que o cliente, por estar satisfeito com os serviços prestados, opta por não realizar mudanças. No caso do Colégio Catarinense, a questão da fidelização não só dos alunos, mas também de funcionários e professores, foi destacada em um dos cartazes produzidos:

Figura 8 – Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: material de coleta da autora.

Ao indicar que a fidelização precisa ser também pensada em relação ao quadro de colaboradores, os participantes entendem que o esforço em fidelizar somente alunos e seus familiares, para que se sintam satisfeitos com o Colégio e não busquem outras possibilidades de locais de estudo, não pode ocorrer isoladamente. Há o desejo expresso de que o público interno da instituição seja, igualmente, considerado nos encaminhamentos da equipe de gestão, a fim de tornar a escola um ambiente tão bom, que seus colaboradores não terão vontade de buscar outros locais para trabalhar e de acordo com Araújo & Mendes (2018, p. 10) “motivar, compreender e fidelizar funcionários não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade sem a qual uma empresa não pode contar sequer com os mínimos índices de produtividade sendo cumpridos”.

Após a breve discussão sobre fidelização, os participantes passaram a expor suas percepções acerca do que ocorre no Colégio em relação à avaliação de desempenho, que, segundo eles, vem ocorrendo de forma parcial. Neste processo, já iam pensando, conjuntamente, em estratégias para melhorá-la. Vale ressaltar que os colaboradores consideram a avaliação parcial, na medida em que os gestores avaliam seus subordinados, sendo que aos professores é dada somente a possibilidade de avaliar seus superiores através de um formulário, disponibilizado

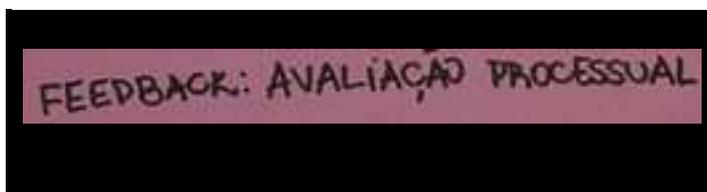
pela equipe de Recursos Humanos, o qual vem sendo utilizado há vários anos sem qualquer reformulação. Importante destacar, ainda, que, além de serem avaliados pelos gestores, os professores também são avaliados por seus alunos, sendo que os critérios de ambas avaliações são desconhecidos pelo corpo docente.

Como o Projeto Educativo Comum é o documento que tem como premissa decidir qual caminho tomar para **innovar** e renovar a educação na RJE, considero importante apresentar o que ele explicita sobre esta temática, isto é, sobre a avaliação de desempenho em âmbito institucional (PEC, 2016, n. 73, p. 64, grifos nossos):

é desejável que aconteça anualmente, segundo critérios estabelecidos pelo setor de Recursos Humanos local, **alinhando as melhores metodologias disponíveis** com qualidades e competências desejáveis para uma liderança inaciona, conforme documentos institucionais. A avaliação poderá subsidiar as Equipes Diretivas com informações que viabilizem a gestão de pessoas, bem como a indicação das eventuais fragilidades existentes nas equipes de trabalho, das quais poderão derivar planos de formação e capacitação.

Ao se abordar a questão de a avaliação de desempenho ocorrer anualmente, os participantes trouxeram um ponto que considero pertinente expor neste momento: *como uma pessoa pode mudar sua forma de ação, quando ela é avaliada somente ao final do ano, quando já tem seu emprego em risco?* Um excerto do cartaz produzido como proposta de solução pelo grupo 2 evidencia o que foi exposto oralmente durante o encontro.

Figura 9 – Excerto da Figura 7 - Proposta de solução grupo 2



Fonte: material de coleta da autora.

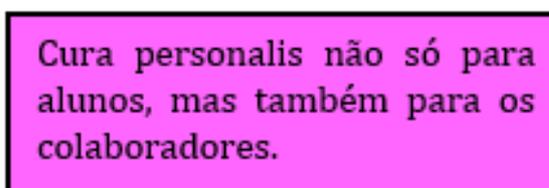
Os colaboradores parecem considerar essencial que a avaliação de desempenho ocorra de forma processual, ou seja, que seja realizada durante o ano letivo, e não somente ao final dele. Uma vez que encarada enquanto um processo permanente, falhas e equívocos podem ser corrigidos, assim como acertos podem

ser valorizados e potencializados. Isso, por sua vez, torna mais interessante e produtivo o trabalho, neste caso dos professores, ao dar mais segurança a eles, inclusive para que seus alunos consigam atingir os objetivos traçados pelos projetos de aprendizagem.

Os participantes comentaram, ainda, sobre algumas demissões, que ocorreram sem que os colegas de trabalho compreendessem os motivos, já que a pessoa demitida trabalhava com elas e não demonstrava, à primeira vista, falta de empenho e dedicação na realização de suas funções.

Em minhas passagens pelos grupos, ouvi os participantes falarem sobre algumas atitudes dos gestores no que se refere, particularmente, aos funcionários e aos professores da escola. Ao mesmo tempo em que a gestão exige deles um exímio cuidado ao tratar os alunos, esse mesmo cuidado não ocorreria por parte de alguns gestores em relação a seus subordinados. Isto é, existe um desejo de que a gestão aja com os colaboradores da escola da mesma forma que eles desejam que os funcionários ajam com os alunos. Esse desejo de paridade foi bastante exposto pelos participantes, sendo evidenciado por um dos grupos durante a atividade que envolvia a “chuva de ideias”.

Figura 10 – Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2



Cura personalis não só para alunos, mas também para os colaboradores.

Fonte: material de coleta da autora.

Mais uma vez, o PEC (2016, n. 64, p. 60, grifos nossos) demonstra que essa forma de agir do gestor, como a equipe da escola almeja, é possível, já que cabe às equipes diretivas das escolas da Rede:

avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para **garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos**. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento.

A partir das discussões, os participantes do encontro fizeram uma análise de que a forma como a avaliação de desempenho vem ocorrendo na escola é, de alguma maneira, ineficaz/ineficiente. Então, a partir dos aspectos levantados por eles, procurei por referenciais já validados, que, de algum modo, indicassem caminhos para dar conta desses aspectos. Ou seja, considerando que há diferentes metodologias relacionadas à avaliação de desempenho no contexto das organizações, elegi uma que, ao que tudo indica, favorece a paridade e o caráter processual almejado pelos colaboradores: a avaliação de desempenho 360 graus, também denominada avaliação de múltiplas fontes, avaliação de multivisão ou, ainda, *Feedback 360 graus*.

Importante destacar que avaliações desta natureza já ocorrem no âmbito dos Colégios que integram a Rede Jesuíta de Educação, dado que foi compartilhado nas aulas presenciais do Mestrado. A metodologia, entretanto, é empregada por um conjunto pequeno de escolas.

A avaliação 360 é uma ferramenta a partir da qual o profissional se autoavalia, avalia também seus subordinados, caso os tenha, seus pares e, também, seus superiores. Da mesma forma, ele também é avaliado por seus subordinados, pares e superiores e, dependendo do ramo de atuação, pode ser avaliado, ainda, por clientes e fornecedores. A metodologia “considera vários pontos de vista, para identificar o nível das competências de um profissional e sua real entrega para a empresa, e tem como objetivo contribuir para o crescimento da empresa e de seus colaboradores”. (SILVA, 2016, p. 17)

No workshop, muito se falou acerca da importância de uma avaliação que contribua, de fato, para o desenvolvimento profissional, não ficando restrita a aspectos como: “pontos fortes”, “o que é preciso melhorar”, “fortalezas” e “fraquezas”. Os colaboradores do Colégio parecem sentir imensa necessidade em conhecer os critérios da avaliação empreendida na instituição, na medida em que, por vezes, sentem-se desorientados no que tange a esta ação. Eles desejam, ainda, conforme destacado, que a avaliação ocorra de forma sistemática e processual, como citado anteriormente, de modo que ela não se configure somente como uma devolutiva ao final do ano letivo.

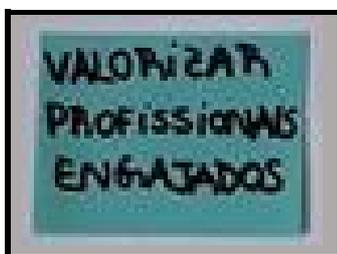
Diante de anseios como esses, conforme segundo Lopes et al. (2007, p.134), “a avaliação de desempenho [360 graus] surge das necessidades que as organizações têm de mudar, encorajar ou reforçar certas atitudes de seus

funcionários”. Ela visa comparar o que ocorre e, de acordo com os objetivos esperados, cria a possibilidade de correção dos erros, possibilita o planejamento de estratégias de mudanças ou serve, ainda, para evidenciar o bom desempenho e, assim, permitir o desenvolvimento das potencialidades de cada colaborador.

O ponto que sugere a possibilidade de correção dos erros foi amplamente discutido pelos dois grupos participantes do encontro. Conforme registrado no diário de bordo, os colaboradores apontaram que *uma avaliação mais completa, envolvendo um número maior de pessoas, pode trazer dados mais precisos e pode demonstrar que a visão dos gestores pode ser muito diferente da forma como a equipe de trabalho vê um parceiro*. Essa diferença, por sua vez, traz consigo a necessidade de se revisar os objetivos da avaliação institucional, podendo indicar, por exemplo, que o “julgamento” e mesmo a tomada de decisão em relação a alguma pessoa esteja ocorrendo de maneira equivocada.

Em relação à valorização dos profissionais da escola, a imagem abaixo tem o objetivo de mostrar que os participantes do WS concordam que, na medida em que o colaborador é reconhecido pelo trabalho realizado, aumentam, e muito, as chances de que diferentes problemas sejam por ele solucionados. Isso foi um consenso nas discussões e diz respeito, diretamente, à recuperação e ao fortalecimento do sentido de pertença na escola, cujo esmaecimento é percebido no gráfico de autoavaliação do SQGE, apresentado no capítulo introdutório deste trabalho.

Figura 11 – Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: material de coleta da autora.

Lopes et al. (2007, p.137-139) entendem que a avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta que possui mais vantagens do que desvantagens no âmbito da gestão de pessoas, ao possibilitar que um colaborador seja avaliado ao mesmo

tempo em que avalia todas as pessoas com as quais se relaciona no trabalho, o que traz a percepção de que se trata de um processo justo e seguro. Além disso, por envolver todos ou quase todos os colaboradores, a avaliação 360° “possibilita uma maior precisão em seus resultados”, tornando-a mais eficiente se comparada a outras metodologias. Além disso, ela cria uma possibilidade de diálogo entre o avaliador e o avaliado, ampliando a visão que a organização tem dos seus colaboradores. No entanto, por apresentar-se como uma técnica complexa, existe certa resistência em adotá-la de modo sistemático.

Para que uma avaliação de desempenho seja considerada de 360 graus, é obrigatório que todos os colaboradores da instituição sejam envolvidos, sendo avaliados e avaliando. No caso de uma escola, além de realizar sua autoavaliação, um colaborador deve avaliar seus pares e seus superiores, sendo avaliado, igualmente, por seus pares, superiores e “clientes” – neste caso, pais e alunos. Ressalto, porém, que não existe a necessidade de que todos avaliem cada colaborador. Este processo pode ser realizado por amostragem, desde que haja a participação de todos os colaboradores.

A avaliação 360° faz uso de fontes diversas para fornecer o *feedback* a uma pessoa. Para tanto, leva em consideração suas competências e seu comportamento, “englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimento, comportamento na organização e desempenho”. Segundo Faria (2009, p. 25-26),

o desempenho do empregado é avaliado de tal maneira, que todos os outros que possuem interfaces com ele, ou seja, todos que interagem com o avaliado, lhe dão feedback, proporcionando inclusive, que o avaliado compare os feedbacks recebidos, com a sua própria autoavaliação. Esse processo normalmente ocorre com um número mínimo de seis pessoas, produzindo-se desta forma, distintas informações, que enriquecem substancialmente o processo avaliativo, por vislumbrar as diversas informações e demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

De acordo com REIS (2003, p. 13) deve ser dada importante atenção

aos pré-requisitos necessários para a aplicabilidade desse modelo, ou seja, os objetivos devem estar estabelecidos de maneira clara ao serem definidos os papéis, funções e resultados; instrumentos de *feedback* e avaliação de fácil aplicação; tornar claros os resultados embutidos no processo; uso dos recursos de desenvolvimento da organização atrelados aos resultados da avaliação 360°. O *feedback* 360° fornece aos funcionários a visão mais precisa, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Ao realizar uma autoavaliação, por exemplo, uma pessoa já acaba por fazer uma análise de seus pontos fortes e de seus pontos frágeis, ou seja, aqueles que precisam melhorar. Ao (re)conhecer os aspectos mencionados por seus pares, superiores e “clientes”, ela conseguirá verificar de que forma é vista, percebendo, assim, se consegue demonstrar aos outros exatamente o que gostaria. Dessa maneira, é possível que o colaborador repense suas atitudes e posturas, potencializando suas qualidades e melhorando suas ações, em especial as que não são bem vistas por aqueles que o avaliaram.

Estas características da avaliação 360° são valorizadas por funcionários e professores do Colégio Catarinense, conforme demonstrado pela imagem abaixo. Embora se trate de um pequeno fragmento extraído do material produzido pelos participantes do WS, ele foi amplamente referenciado como sendo essencial para a melhora do sentido de pertença no contexto do Colégio Catarinense. Ambos os grupos contemplaram este ponto em suas propostas de solução, assim como o abordaram fortemente em suas discussões, tal como registrado no diário de bordo da pesquisadora.

Figura 12 – Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: material de coleta da autora.

Reis explicita, ainda, que a utilização da avaliação 360° (2000, p.53)

é coerente com um cenário onde as empresas buscam novas formas de organização, para se adequarem às pressões da competitividade e à necessidade de mudar e responder prontamente a clientes e mercados. Pressões dessa natureza, aliadas às atuais possibilidades das tecnologias de informação, produziram configurações organizacionais orientadas mais por processos do que por funções. [...] Nesse contexto, reduzem-se os níveis hierárquicos e descentraliza-se o poder de decisão, diluído em unidades com maior autonomia; estimula-se o fortalecimento e autonomia das equipes de trabalho.

Então, se uma instituição tem como objeto melhorar e evoluir, modificar o que está posto, aumentando, com isso, o engajamento de seus colaboradores, realizar uma avaliação desta natureza, considerada justa e segura, pode ser um caminho importante a ser seguido. Os critérios a serem utilizados devem ser escolhidos e compartilhados previamente, de acordo com os objetivos que o processo busca alcançar. Assim, existe a possibilidade de que as pessoas envolvidas modifiquem ações consideradas ruins ainda durante esse processo, o que pode servir como base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal e, também, profissional no contexto da instituição.

Um ponto igualmente importante, no que se refere à avaliação de desempenho 360 graus, está relacionado a como ocorrerá a devolutiva das avaliações, ou seja, de que forma ocorrerá o *feedback* ou o “retorno”. Se o foco da organização é desenvolver potencialidades e gerar engajamento, esse processo precisa ser “motivacional e desenvolvedor” (SILVA, 2016, p. 19), pois buscará esclarecer, posicionar, mostrar caminhos, estabelecer metas de aperfeiçoamento, reconhecer e valorizar as pessoas pelo que fazem e como elas se comportam.

Para isso, é preciso que se aplique o *feedback* correto, já que existem vários tipos: positivo, construtivo e destrutivo. Para Silva (2016, p. 19-20) o *feedback* positivo é o que demonstra a valorização e o reconhecimento pelo que foi realizado de bom, reforçando seus pontos fortes e aumentando a autoestima do colaborador, para estimular que ele continue se comportando dessa forma. Um *feedback* assim demonstra que as pessoas foram notadas, apreciadas e valorizadas ao concluírem uma tarefa de forma positiva.

Já o *feedback* construtivo é aquele que tem a crítica como parte integrante da comunicação afetiva, pois ela faz a ligação entre as coisas que as pessoas fazem e dizem e aborda a dimensão do impacto que elas exercem sobre outras pessoas. As críticas podem estar relacionadas a informações ligadas ao desempenho ou ao comportamento dos indivíduos, de forma que os encoraje para melhorar e desenvolver suas potencialidades, com o objetivo de atingir um padrão desejado.

Por fim, o *feedback* destrutivo é usado quando não se tem o intuito de ajudar, mas, sim, de prejudicar o outro, já que o foco se restringe ao comportamento e desempenho negativos. Nessa situação, o comportamento positivo é ignorado, ocorre a ausência de valorização e reconhecimento, sendo colocados em evidência

somente erros e comportamentos inadequados, o que torna o colaborador inseguro e pouco confiante em sua capacidade de realizar as atividades a ele designadas.

De acordo com a visão dos colaboradores que participaram do workshop de Design Thinking, parece ser imprescindível a mudança na forma de avaliar e de realizar *feedback* no âmbito do Colégio Catarinense. Existe o desejo de que esse processo ocorra de forma mais justa e segura. Isso, por sua vez, poderia ser gerado por meio do compartilhamento dos objetivos e critérios da avaliação de desempenho, bem como da adoção de uma avaliação de múltiplas fontes. Ao contemplar a autoavaliação e a avaliação de subordinados, pares e superiores, tem-se uma visão mais global da instituição, além de o processo ganhar no que diz respeito ao seu caráter formativo – objetivo de qualquer gestão de pessoas que se pretenda construtiva.

#### **4.2 Sobre uma gestão de forma participativa**

Outro ponto bastante discutido durante o WS foi a forma como a gestão ocorre no Colégio Catarinense, a qual, segundo os participantes, mostra-se consultiva e não participativa. Os professores, por exemplo, levantaram a questão da escolha dos materiais didáticos, como um exemplo pertinente sobre o assunto, já que, anos atrás, livros de diversas editoras foram analisados, relatórios foram produzidos, mas o material adotado pela escola não foi o indicado pelos professores.

Refletindo sobre como está organizada a gestão do Colégio, chegou-se à conclusão de que os colaboradores esperam que ela se dê de maneira mais participativa, o que vem a corroborar aquilo que é apresentado no Projeto Educativo Comum (2016, n. 54, p. 55):

O modo como os processos são geridos faz os colégios e as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados.

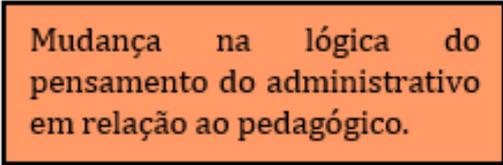
A fim de melhor compreender o que pressupõe uma “[...] liderança como espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade”, com vistas a uma gestão participativa, notadamente no contexto escolar, trago algumas considerações de Brito & Carnielli (2011, p. 30-31) sobre o tema:

o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projeto educacional da escola. A participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos se torna elemento imprescindível para o alcance de resultados positivos na escola.

Para Lück (2010, p. 73-75) a gestão participativa busca superar duas situações: os gestores reclamando que fazem tudo sozinhos, o que faz com que centralizem suas tarefas por se sentirem isolados e, em contrapartida, os professores que, sentindo-se excluídos das decisões, isolam-se e passam a fazer somente o que é exigido tendo em vista a função que desempenham, causando, assim, uma fragmentação das ações educacionais.

Mais uma vez, os colaboradores presentes no workshop deixaram claro seu posicionamento em relação à forma de organização da escola, ao evidenciarem a necessidade da mudança de pensamento, no que se refere ao fato de “a área pedagógica estar a serviço da área administrativa e não ao contrário”, como eles entendem que deveria ser, segundo registros feitos no diário de bordo e expresso nos materiais produzidos. Se a missão do Colégio é formar cidadãos de forma integral, inspirada em valores cristãos e inicianos, o pedagógico deve ser sempre colocado em primeiro lugar, ou, ainda, ser compreendido como algo indissociável da esfera administrativa. O excerto abaixo apresenta, de algum modo, o enunciado que atravessou as discussões sobre o tema:

Figura 13 – Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1



Mudança na lógica do pensamento do administrativo em relação ao pedagógico.

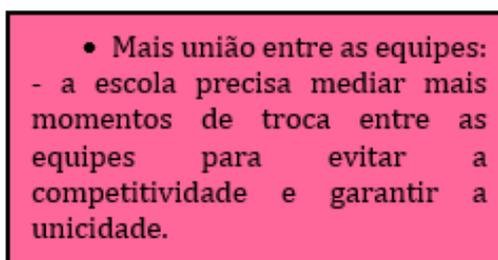
Fonte: material de coleta da autora.

Uma vez que os participantes demonstraram um desejo maior de participação, essa vontade de mudança precisaria partir e ser levada a cabo pelos gestores. Tal como assinalado por Lück (2015, p. 44), “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e das escolas”, sendo que esta ação precisa ser desencadeada pela equipe gestora. De acordo com os autores Brito & Carnielli,

para que resultados organizacionais positivos sejam alcançados é necessário que a participação ocorra de forma clara e com responsabilidade, o que demanda a aplicação dos princípios de legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade. (2011, p. 32)

No entanto, a implantação e a consolidação desses princípios não ocorrem quando a vontade de que elas aconteçam se apresenta de forma unilateral. Os colaboradores demonstraram o desejo de transformação e expressaram a necessidade em suas produções escritas no dia do WS. Abaixo, transponho um excerto do grupo 1, que exprime sua vontade em dispor de mais momentos de trocas entre as equipes da escola, como forma de evitar, por exemplo, a competitividade, e garantir, com isso, um trabalho mais consistente e de maior qualidade.

Figura 14 – Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1



• Mais união entre as equipes:  
- a escola precisa mediar mais momentos de troca entre as equipes para evitar a competitividade e garantir a unicidade.

Fonte: material de coleta da autora.

Para que esta união seja estabelecida, porém, faz-se preciso um largo esforço, oriundo de todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, sejam elas do setor pedagógico ou do setor administrativo. Da mesma forma, ao se compreender a ideia de comunidade escolar, é necessário, ainda, que alunos e famílias sejam envolvidos nos diferentes espaços participativos criados oportunizados pela escola. Sobre isso, Lück comenta:

O processo de resistência a mudanças, mesmo as desejadas, constitui-se em uma expressão comum em qualquer contexto social. Determinação, competência e perseverança são condições fundamentais para a promoção de mudança, associados a uma grande sensibilidade às expressões comportamentais e seu significado. (2010, p. 76)

Portanto, na medida em que se identifica a necessidade da promoção de mudanças, uma transformação consciente do que está sendo posto precisa ser desencadeada. A mobilização dos colaboradores neste contexto, por sua vez, torna-se fundamental, a fim de que uma cultura participativa possa, aos poucos, consolidar-se em âmbito institucional.

O alargamento dessa consciência, associado ao desenvolvimento de competência técnica para colocá-la em prática, são condições fundamentais para que se possa construir uma cultura de participação efetiva na escola. Vale destacar que uma cultura não é mudada por desejo, mas a partir de ação competente e bem orientada de acordo com os propósitos definidos. (LÜCK, 2010, p. 76)

O desejo por ampliação da participação dos colaboradores, como mostra o excerto abaixo, pode ser a mola propulsora da mudança, mas, para que ela ocorra efetivamente, é preciso estudo, foco no trabalho e, ainda, a premissa de que todas

as pessoas envolvidas participem de forma ativa, possibilitando que as decisões sejam tomadas em conjunto, mediante um processo de planejamento participativo, a partir do qual a realidade é analisada sob diferentes perspectivas. Assim sendo, as decisões passam a contar com uma problematização abrangente, buscando, entre outros aspectos, garantir o comprometimento coletivo com a implementação daquilo que foi planejado. (LÜCK, 2015)

Figura 15 – Excerto do Figura 4 – Chuva de ideias do grupo 1

• Mais valorização:  
- ser consultado antes das tomadas de decisões pedagógicas (gestão participativa).

Fonte: material de coleta da autora.

Ou seja, o desejo, por si só, não torna possível a implementação de mudanças no contexto organizacional, embora ele costume ser um importante disparador. É preciso, antes de tudo, que o gestor da escola seja

capaz de conduzir com maestria o trabalho de coordenação de todos os atores envolvidos no processo de planejamento e implementação das atividades intrínsecas à organização escolar. Pois é dele o trabalho de condução da direção escolar e norteamo de todos os agentes envolvidos, estando presente em seu trabalho a responsabilidade de abrir e buscar espaços para a gestão participativa, motivando a comunidade escolar a agir. (BRITO & CARNIELLI 2011, p. 36)

Portanto, para que uma gestão seja realmente participativa, é imprescindível a condução das lideranças no que diz respeito à mobilização de seus subordinados. Para Moreira (2013, p. 28),

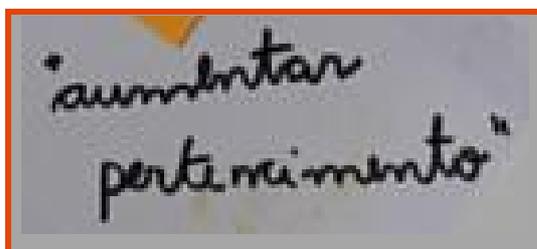
Ser líder hoje é saber dar direção clara à equipe. [...] Distribuir tarefas, organizar roteiros de trabalho, fazer análise de mercado, tudo isso é relativamente simples. Difícil é lidar com o humano em todas as suas nuances. [Para que isso ocorra, é preciso exercitar] a serenidade, a flexibilidade e a capacidade de lidar com pressões e frustrações pessoais. [...] Líder é aquele que inspira as pessoas a alcançarem resultados acima da média, é quem constrói a confiança de que a equipe precisa. [...] Se cada líder, ao seu modo, for melhorando a si mesmo, certamente mostrará à equipe que é possível evoluir e se desenvolver, e se tornará não somente um líder melhor, mas uma pessoa melhor e uma referência.

Quando um gestor se torna uma referência positiva pelo trabalho que realiza, pela maneira como conduz sua equipe, pela forma como trata seus pares e subordinados, acaba atraindo pessoas com as mesmas qualidades para o seu entorno, ou com disposição para desenvolvê-las. Moreira (2013, p. 31) complementa ao afirmar que:

Líderes bons atraem gente boa e preparada. Líderes ruins, hostis e medíocres fazem o mesmo, só que no sentido inverso. Empresas éticas e corretas têm em seu DNA líderes que comungam desses mesmos valores. Empresas justas possuem pessoas em seu corpo diretivo que compreendem a justiça como algo essencial. Ter uma equipe em sintonia com esses valores é simplesmente, e tão somente, consequência.

Entendo oportuno, neste momento, voltar à questão do comprometimento e do engajamento dos colaboradores na escola, discutida no capítulo 2 deste trabalho, já que os participantes do WS expuseram o tema ao delinearem propostas de melhoria para o clima organizacional do Colégio, conforme expresso no fragmento a seguir.

Figura 16 – Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: material de coleta da autora.

Enquanto falavam sobre o que os motiva a desenvolverem suas funções com empenho e dedicação, a “vestir a camisa” da escola, o que tende a aumentar o sentido de pertença, os colaboradores trouxeram à tona, mais uma vez, aspectos inerentes à gestão no Colégio Catarinense. Os participantes elencaram algumas atitudes gerenciais que acabam por gerar certo desconforto em professores e funcionários da instituição. No entanto, a assimetria entre gestor e seus subordinados precisa sempre ser encarada de modo bilateral e, portanto, não será abordada nesta seção.

No entanto, um ponto merece ser destacado, na medida em que é objetivo da pesquisa gerar subsídios para uma melhora no clima organizacional do Colégio: a carência de ações de reconhecimento e valorização dos colaboradores por parte da gestão escolar. A expressão “reconhecimento da equipe”, por exemplo, foi trazida em diversas falas, como bem registrado no diário de bordo. Abaixo, transcrevo uma fala da qual tomei nota, a qual entendo ser importante compartilhar, tendo em vista a discussão em pauta.

Se nos sentíssemos reconhecidos pelo trabalho que desenvolvemos, se recebêssemos devolutivas positivas enquanto o trabalho ainda está acontecendo e não somente no final dele, saberíamos que o caminho que estamos trilhando está correto e poderíamos nos tranquilizar para fazer o que é preciso de forma leve e, ainda assim, com muito comprometimento. (Fala de uma professora durante o workshop, 2019)

Além dos autores que estudam questões relativas à gestão participativa e das falas emergidas sobre o tema no contexto do workshop, as quais evidenciam o desejo de mudança, o Projeto Educativo Comum (2016, n. 70, p. 63) aponta que:

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.

O trecho do PEC, citado acima, aponta o quão estratégico é valorizar o capital humano. Além disso, diz respeito a uma dimensão que se coaduna ao cumprimento da missão, já que se trata de uma escola confessional integrante da Companhia de Jesus. O fortalecimento das prerrogativas da missão, inclusive, foi citado pelos participantes como um caminho para o resgate e a potencialização do sentido de pertença na instituição. A seguir, é compartilhado mais um excerto do material produzido pelo grupo 1 durante o WS, como forma de reafirmar o desejo de valorização por, pelo menos, parte dos colaboradores da instituição.

Figura 17 – Excerto da Figura 6 – Proposta de solução grupo 1



Fonte: material de coleta da autora.

Valorizar os colaboradores, enquanto capital humano, é imprescindível para que todos possam realizar suas funções de forma segura e comprometida. Qualificar a forma de gerir a instituição, neste caso, é dar valor ao conhecimento, as falas e ao trabalho de cada colaborador; é dar vez e voz às pessoas que ali estão, preparadas para cumprir a missão de educar, de fazer funcionar uma instituição que tem como objetivo principal a formação integral das pessoas, para que sejam melhores para elas e para as demais (Magis inaciano).

Desenvolver e implementar uma gestão participativa não é fácil e, para tanto, faz-se necessário uma mudança paradigmática. É preciso construir situações por meio das quais seja possível oferecer “iguais oportunidades de participação a todos”; isto é, faz-se necessário dividir os “espaços de poder”, valorizando, entre outros aspectos, o “pensar diferente”. Trata-se de um processo que deve ser construído a partir de estratégias muito bem pensadas, e as pessoas envolvidas precisam ter muita consciência do espaço que cada uma ocupa dentro das ações que envolvem sua participação. (GRACINDO, 2007)

### 4.3 Sobre possuir identidade inaciana

O último ponto abordado neste capítulo emergiu, também, do encontro presencial com os colaboradores do Colégio Catarinense e tem relação com a identidade jesuíta/inaciana. Apresento, a seguir, um excerto da produção escrita do grupo 2, que remete à identidade inaciana como possível solução para a melhoria do clima institucional. Segundo os participantes, para que isso ocorra, a identidade inaciana precisaria ser compreendida e **exercitada** de forma coerente com os alunos e, igualmente, com os colaboradores do Colégio.

Figura 18 – Excerto da Figura 7 – Proposta de solução grupo 2



Fonte: material de coleta da autora.

Antes, porém, de enxergarmos sua exploração como caminho possível para a melhora do clima da instituição, é preciso compreender o que é, afinal, a identidade inaciana. Para melhor entender esta terminologia, busquei, primeiramente, o significado do termo “identidade”, que, de acordo com Silva (2000)

não é uma essência; não é um dado ou um fato - seja da natureza, seja da cultura. A identidade não é fixa, estável, coerente, unificada, permanente. A identidade tampouco é homogênea, definitiva, acabada, idêntica, transcendental. Por outro lado, podemos dizer que a identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato performativo. A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsistente, inacabada. A identidade está ligada a estruturas discursivas e narrativas. A identidade está ligada a sistemas de representação. A identidade tem estreitas conexões com relações de poder.

Assim sendo, pode-se dizer que a identidade “inaciana”, cuja terminologia está vinculada aos jesuítas e à Companhia de Jesus, ordem religiosa criada por Santo Inácio de Loyola, sustenta-se em na narrativa que remete à espiritualidade inaciana; ou seja, os exercícios vivenciados por Santo Inácio, como forma de estar mais próximo de Jesus Cristo, resultando no livro denominado “Exercícios Espirituais”. Para Klein (2014, p. 1) a denominação “inaciana” se refere a Santo Inácio de Loyola não como autor, mas como inspirador, a partir da sua experiência de vida, da sua visão e dos seus escritos: os Exercícios Espirituais e as Constituições da Companhia de Jesus.

Portanto, uma instituição que possui identidade inaciana – neste caso, uma escola que integra a Companhia de Jesus –, tem valores tais que a diferenciam de outras organizações. Esses valores, por sua vez, têm relação com as vivências que Inácio teve em sua vida, depois de ter sido ferido gravemente ao tentar defender

Pamplona (situação explicada na seção 2.3 deste trabalho), quando passou a viver de forma mais próxima aos ensinamentos de Jesus Cristo. Assim sendo, para quem trabalha em uma escola comandada por jesuítas ou faz parte de sua missão religiosa, é preciso considerar que a identidade inaciana é

fundamentada a partir dos Exercícios, auxiliando no processo de discernimento e compreensão da metodologia da oração inaciana que possibilita um encontro com a pessoa de Jesus Cristo. E, por isso, a identidade inaciana está relacionada diretamente a identidade cristã. E, conseqüentemente, umas das finalidades da espiritualidade inaciana é que cada sujeito alcança a perfeição cristã numa identificação crescente em Jesus Cristo e que se dedique com a mesma intensidade à perfeição de si mesmo e dos outros, ou seja, uma maneira de viver, estar e trabalhar que estejam imbuídos da pedagogia e sabedoria espiritual contidas nos Exercícios Espirituais. Os Exercícios Espirituais são como um selo que marca e identifica os que buscam a Deus no trabalho, na família, nas amizades, nas situações de justiça, que se comprometem com a criação do mundo mais justo e humano, com capacidade de respeitar e amar o próximo. (FERREIRA, 2019, p. 10)

Sendo assim, como colaboradores do Colégio Catarinense, é preciso (re)conhecer essa identidade, como forma de promover uma educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos. A identidade inaciana, por sua vez, encontra-se alicerçada nos seguintes princípios, divulgados no site institucional<sup>7</sup>:

- acolhida da vontade de Deus à luz do discernimento;
- fidelidade criativa à Igreja e à Companhia de Jesus;
- formação integral do ser humano;
- promoção da educação em valores cristãos;
- serviço da fé e promoção da justiça;
- valorização do diálogo cultural e inter-religioso;
- trabalho em rede cooperativa com as instituições da Companhia de Jesus;
- respeito à dignidade da pessoa;
- competência, profissionalismo e transparência institucional;
- gestão e planejamento corresponsável de jesuítas e leigos;
- compromisso com a sustentabilidade ambiental;
- ética como princípio permanente de ação.

---

<sup>7</sup> Site institucional do Colégio Catarinense: [www.colegiocatarinense.g12.br](http://www.colegiocatarinense.g12.br).

A partir do que foi expresso em relação à identidade inaciana e aos princípios que norteiam o foco do trabalho realizado no Colégio Catarinense, que deve sempre buscar uma educação de excelência, vale refletir acerca do apresentado no livro “Pedagogia Inaciana – uma proposta prática”, quando este trata dos objetivos que precisamos atingir como educadores dos colégios da Companhia:

precisamos de uma pedagogia que lute por formar “homens e mulheres para os outros”, num mundo pós-moderno no qual estão atuando forças antagônicas a este objetivo. Além disso, precisamos de uma formação permanente para que, como mestres, possamos transmitir esta pedagogia com eficácia. Todavia, em muitos lugares, a administração pública impõe limites aos programas educativos, e a formação do professorado contradiz uma pedagogia que estimule a atividade do aluno na aprendizagem, fomente o crescimento e a qualidade humana, e promova a formação na fé e nos valores, além de transmitir conhecimentos e habilidades, como dimensões integrantes do processo formativo. Esta pode ser a situação real que muitos de nós temos de enfrentar, professores ou dirigentes dos colégios da Companhia. Ela cria um desafio apostólico complexo em nosso trabalho cotidiano de conquistar a confiança de novas gerações de jovens, acompanhá-los na senda da verdade, ajudá-los a trabalhar em prol de um mundo justo, repleto da compaixão de Cristo. (1993, p. 29-30)

Após o entendimento do que “a pedagogia” espera dos professores, é pertinente expor aquilo que os participantes citaram durante o WS, ao fazerem alusão à identidade inaciana: *precisamos que haja uma coerência quando se trata de ser inaciano, para que esse modo de ser e proceder não seja pensado só em benefício dos alunos, mas que também seja usado na condução das equipes*. De algum modo, o conteúdo deste registro feito no diário de bordo ganha ressonância também no PEC, na medida em que o documento indica que as escolas da RJE devam buscar a promoção de:

uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição, [e isso deve ser] tarefa de todos os gestores da escola. (2016, n. 76, p. 66)

Além de um trabalho inspirado nas prerrogativas da identidade inaciana, tem-se a necessidade de seguirmos o “modo de ser e proceder” da Companhia de Jesus, uma vez que somos uma instituição confessional pertencente a essa Ordem Religiosa. Ainda de acordo com o PEC:

O processo de indução dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de indução e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional. Favorecem, ainda, o desenvolvimento da capacidade de ler a realidade de maneira crítica, à luz da visão cristã e inaciana de mundo, contemplando a valorização e a formação para a justiça social e a sustentabilidade. (2016, n. 78, p. 67)

Nesse sentido, o ser “inaciano” não deve se estabelecer apenas no que tange à relação com os alunos, mas também no que se refere aos colaboradores do Colégio, sejam eles mais antigos ou contratados recentemente. Para Schneider, “o diferencial da escola jesuíta é a *inacianidade* e a excelência humana. A proposta e a ação pedagógica jesuítica foram sempre consideradas eficientes, graças ao preparo intelectual do quadro de professores e à uniformização de suas ações”. (2013, p. 21, grifo do autor).

Já em relação às pessoas recém-contratadas, os participantes demonstraram grande preocupação, pois muitas chegam desconhecendo as particularidades de sermos uma escola confessional, parte da RJE, e acabam cometendo falhas que poderiam ser evitadas caso fossem mais bem orientadas. Então, os grupos tiveram a ideia de que cada novo colaborador poderia ser acompanhado por um mais antigo, uma espécie de mentor, que pudesse auxiliá-lo na inserção institucional, tornando o ingresso mais acolhedor. Esta sugestão dos participantes, em particular, ganha eco em um dos excertos relativos às propostas de soluções radicais e inovadoras feitas pelo grupo 2, com o intuito de fortalecer o sentido de pertença dos colaboradores do Colégio Catarinense.

Figura 19 – Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2

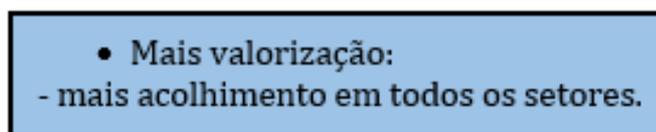
**Acolhimento de profissionais  
novos por profissionais antigos  
designados pela escola.**

Fonte: material de coleta da autora.

Durante a produção do fragmento acima, os participantes do workshop consideraram que, a partir do momento que um profissional mais antigo da instituição é escolhido como “anjo” de um colaborador recém-contratado, já pode se sentir valorizado por desempenhar bem suas funções, pois mostrará ao “novato” a forma como este deve desenvolver suas tarefas, em consonância ao “modo de ser e proceder” da instituição. Além disso, os participantes expuseram que ninguém conhece mais as necessidades de cada função do que as pessoas que as desempenham no dia a dia.

No entanto, ser escolhido como “anjo” não pode ser a única maneira de valorizar o trabalho de um colaborador. Os professores e funcionários desejam ser acolhidos em suas necessidades nos mais variados aspectos, seja para resolver uma questão burocrática, como fazer a impressão de um documento, seja para desenvolver uma ação pedagógica, como ir a um laboratório ou visitar um museu. Isso foi explicitado pelo grupo 2, mediante sua produção escrita, no momento da chuva de ideias, conforme expresso à continuação.

Figura 20 – Excerto do Figura 5 – Chuva de ideias do grupo 2



• **Mais valorização:**  
- **mais acolhimento em todos os setores.**

Fonte: material de coleta da autora.

Como exposto anteriormente, nas seções 4.1 e 4.2, identifica-se uma necessidade de mudança no que tange às ações da equipe gestora do Colégio Catarinense. Essas ações, muitas delas de implementação bastante simples, favoreceriam a criação de um ambiente no qual as pessoas se sentissem mais acolhidas, de modo a realizar suas atividades de forma tranquila, dispendendo mais energia para inovar em sua forma de trabalhar e desempenhar suas funções, do que para resolver problemas e/ou conflitos.

Compreender que a instituição, ao fazer parte de uma Ordem Religiosa denominada Companhia de Jesus, presente em “127 países do mundo, ou seja, 65% do território mundial”, segundo o site Jesuítas (2020), apresenta especificidades é fundamental para a realização de um trabalho de busca incansável

pela excelência, o Magis. Entender que possuímos uma identidade específica, a “inaciana”, nos permite perceber que o que mais

necessitamos é um modelo prático para saber como devemos proceder no intuito de promover os objetivos da educação jesuíta, um paradigma que seja significativo para o processo de ensino-aprendizagem, para a relação professor-aluno, e que tenha um cunho prático e aplicável para a sala de aula. (Pedagogia Inaciana, 1993, p. 31)

Vale ressaltar, aqui, que o livro “Pedagogia Inaciana – uma proposta prática” tem o objetivo de organizar as práticas nas escolas da Companhia de Jesus, com vistas a uma educação de excelência, e orientar o modo de proceder dos professores. Já o Projeto Educativo Comum, documento que objetiva nortear e inspirar as práticas educativas dos Colégios que compõem a Rede Jesuíta de Educação, está dividido em quatro dimensões: 1. Curricular; 2. Organização, estrutura e recursos; 3. Clima institucional; 4. Família e comunidade local, e possui a preocupação em formar pessoas capazes de responder às demandas da vida e do mundo, com inovação, criatividade, responsabilidade e respeito à Casa Comum, ao fazer propostas de mudanças para todos os setores das escolas.

O que os participantes do workshop deixaram claro é que o “ser inaciano” precisa fazer parte da vida pessoal e profissional dos colaboradores das escolas jesuítas, e esse “ser” não pode ter lugar apenas na relação estabelecida com os alunos. Segundo a exposição de uma participante do WS, validada pelos demais presentes, *os gestores precisam demonstrar a identidade inaciana em suas práticas perante os alunos, mas também em relação aos colaboradores*. Portanto, estudar a história de Santo Inácio, compreender a criação da Companhia de Jesus e aprender sobre o que é ser inaciano configura-se como fundamental para que todos continuem cumprindo a missão da educação como meio de transformação da realidade, tal como preconizado pelos documentos da Companhia de Jesus.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como local de investigação o Colégio Catarinense, localizado em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. O problema de pesquisa que motivou e permeou a estrutura do trabalho, desde o embasamento teórico até a definição da metodologia, surgiu de uma inquietação pessoal, quando, em 2018, visualizei um gráfico sobre o “Clima Escolar” do Colégio, apresentado durante a segunda rodada de autoavaliação do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar (SQGE). Os dados apresentados pelo gráfico acabaram por constituir a justificativa da investigação, na medida em que eles indicavam uma piora no clima organizacional do Colégio e, portanto, a demanda por uma proposta de intervenção.

Nesse sentido, a opção por articular esta constatação à pesquisa de Mestrado fez com que eu me debruçasse sobre um referencial teórico acerca da temática delineada, qual seja: clima organizacional e sua relação com o pertencimento institucional. Sobre isso, é importante reforçar que o clima de uma organização tem um caráter mais superficial, podendo ser reconhecido por meio da observação ou pelas falas e percepções das pessoas que trabalham na instituição, conforme explicitado na seção 2.1. Portanto, se um grupo de colaboradores entende que o trabalho não está sendo bem encaminhado pela gestão, tende a haver uma alteração do clima, o que pode acabar atingindo outras pessoas e até outros setores da empresa.

Um gestor que exerce uma liderança positiva, porém, pode reverter a percepção de um clima ruim, modificando a visão de sua(s) equipe(s) e fazendo com que ela renda mais no desempenho de suas funções, mediante o comprometimento com a instituição. A partir do momento em que esse comprometimento se faz presente, é perceptível a melhora no clima organizacional e o consequente fortalecimento do sentimento de pertença por parte dos colaboradores.

Neste contexto, porém, emerge a pergunta: como nos sentiremos pertencentes a uma organização quando vivemos em tempos fluidos e incertos, que demandam disponibilidade permanente para mudanças e suscitam, entre outros aspectos, a fragilização dos vínculos? Esta questão foi tratada na seção 2.2, a partir da alusão à produção teórica de Zygmunt Bauman, notadamente, a expressa em seu livro *Modernidade Líquida*. Igualmente, foram mobilizados autores mais ligados ao campo

da gestão que, de algum modo, estabelecem uma relação como o pensamento de Bauman.

Pertencer é fazer parte de algo e, no caso deste estudo, fazer parte de uma instituição. Antes, as organizações buscavam durabilidade; entretanto, em tempos de mudanças rápidas, percebeu-se que o que possibilita o lucro é, justamente, a substituição. Ou seja, hoje, as empresas precisam se renovar rapidamente para que continuem competitivas no mercado.

No entanto, não é porque produtos precisam ser substituídos e serviços modificados, como forma de gerar lucro para as empresas, que as pessoas também precisam passar por esse processo. Estudos como o realizado pelo Instituto Gallup, apresentado na seção 2.2, indicam que quanto menos comprometida uma pessoa é com a empresa na qual está inserida, menor sua produtividade. Portanto, quando um colaborador se sente pertencente à empresa, mais produtivo ele é, o que acaba por repercutir no próprio clima organizacional.

É relevante destacar, porém, que não se trata de um estudo sobre qualquer organização. O lócus de pesquisa diz respeito a uma escola que faz parte da Companhia de Jesus, possuindo uma identidade jesuíta e, portanto, um modo próprio de ser e proceder. Para compreender a identidade dessa instituição, fez-se necessário entender, primeiramente, quem foi Inácio de Loyola e como, junto de seus companheiros, ele fundou essa Ordem Religiosa, cujo objetivo é “transformar a sociedade por meio da espiritualidade, da promoção social, do diálogo intercultural e inter-religioso, do serviço da fé e da promoção da justiça”. (JESUÍTAS BRASIL, 2020)

Após esta retomada teórica, é possível afirmar que chego aqui, ao final deste ciclo, com uma dupla sensação: a primeira é a sensação de alívio, pois ser filha, mãe, professora e estudante é uma tarefa extremamente complexa; e a segunda é a sensação de um “gostinho de quero mais”, que explicarei melhor à continuação.

Assim que defini, junto com a minha orientadora, o foco da pesquisa, estruturamos uma cadeia de pensamento, apresentada novamente a seguir. De algum modo, ela acendeu uma espécie de farol em direção à meta que queria alcançar, qual seja: **compreender se houve o esmaecimento do sentido de pertença nos colaboradores do Colégio Catarinense** e de que maneira o pertencimento pode ser recuperado, a partir de uma melhora do clima organizacional. Para construir subsídios acerca do que possibilitaria aumentar o

sentido de pertença na escola, decidi me valer das ferramentas do Design Thinking como técnica de pesquisa. E foi justamente a opção por essa técnica que causou o tal do “gostinho de quero mais” citado anteriormente.

Quadro 5 – Cadeia de pensamento (em colunas)

JUSTIFICATIVA	PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA
Se é verdade que, nos últimos anos, constata-se um esmaecimento no sentido de pertença por parte dos funcionários e dos professores do Colégio Catarinense, o que repercute de diferentes maneiras na instituição.	Como o pertencimento institucional é percebido por funcionários e professores do Colégio, e de que forma ações do âmbito da gestão podem gerar um maior engajamento de seus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer uma incursão teórica em discussões sobre clima organizacional e sentido de pertença, ao levar em consideração o contexto contemporâneo;</li> <li>• compreender os princípios que orientam a Rede Jesuíta de Educação (RJE), com foco na identidade jesuíta/inaciana e sua repercussão no que tange à ideia de pertencimento institucional;</li> <li>• relacionar sentido de pertença e clima organizacional no contexto do Colégio Catarinense hoje, e, a partir dessa identificação,</li> <li>• elencar subsídios, com vistas a um planejamento estratégico que vise à ampliação e ao fortalecimento do sentido de pertença, bem como à melhora do clima organizacional na instituição.</li> </ul>	A partir da utilização de ferramentas do design thinking, a fim de que esses subsídios sejam construídos colaborativamente.

Fonte: Imagem produzida pela autora

No entanto, antes de escrever sobre o recurso metodológico e as conclusões advindas de sua aplicação, é importante retomar a maneira como cheguei ao problema de pesquisa, compartilhado no quadro acima.

Conforme explicitado no primeiro capítulo, inicialmente, pretendia estudar o uso do DT como estratégia de aprendizagem no contexto da sala de aula. Porém, ao me deparar com o gráfico sobre o clima organizacional do Colégio Catarinense, já tantas vezes referenciado neste trabalho, reconheci ali um problema mais latente a ser resolvido. No entanto, não adiantaria somente compreender as teorias envolvendo os temas citados; seria necessário, igualmente, entender as demandas da escola onde exerço minha profissão, e isso só seria possível ouvindo meus colegas de trabalho.

Penso que poderia ter sido mais fácil, porém menos produtivo, se tivesse optado por realizar questionários ou entrevistas com colaboradores do Colégio. No entanto, apesar de abdicar do foco inicial da minha pesquisa, que era a sala de aula como um espaço de múltiplas aprendizagens, não quis abandonar a metodologia delineada, que previa o uso do Design Thinking como técnica de coleta de dados de forma colaborativa.

A partir da decisão tomada, o DT deixou de ser estudado por mim como estratégia para uma aprendizagem inovadora e passou a ser mobilizado enquanto ferramenta metodológica. Optei por desenvolver as etapas previstas pelo Design Thinking com a finalidade de descobrir, a partir das discussões e dos materiais produzidos pelos participantes, entre outros aspectos: como era trabalhar no Catarinense anos atrás? Como é trabalhar no Catarinense hoje? O que pode ser modificado para que o Colégio se torne um lugar melhor para trabalhar?

A partir destes e de outros questionamentos (detalhados no capítulo metodológico), fui perpassando as etapas do DT, anotando, em um diário de bordo, as falas mais frequentes e significativas, como forma de evidenciar as percepções e os desejos dos colaboradores do Colégio. Juntamente com o material produzido no contexto do WS, os dados gerados permitiram compreender de que forma podemos melhorar o clima da escola e, assim, fortalecer o sentido de pertença de funcionários e professores.

Em minha organização inicial, havia definido que o workshop de Design Thinking deveria ser realizado com, pelo menos, vinte colaboradores, os quais seriam divididos em grupos de acordo com o tempo de trabalho na escola. Porém, após duas tentativas de realização do encontro presencial, o número máximo de participantes que consegui foi 11, dos quais nove eram docentes e dois funcionários do setor administrativo, que lida diretamente com os alunos (uma recepcionista da Unidade de Ensino 1 e uma orientadora de convivência escolar, pessoa que faz a mediação de conflitos entre alunos e, também, de alunos com professores).

Nenhum dos funcionários que convidei do setor administrativo, que não trabalham com os discentes diretamente (setor de Atendimento, Recursos Humanos, Biblioteca e Secretaria) puderam participar. Por isso, em muitos momentos, as falas aqui expostas ficaram circunscritas ao trabalho dos professores e do seu contato cotidiano com os alunos.

Embora a riqueza do material produzido pelos participantes, bem como suas falas entusiasmadas, tenha possibilitado a delimitação de três ênfases para análise, pode-se concluir que o DT, como ferramenta metodológica, demanda um número mínimo de participantes e, mais precisamente, uma representatividade de acordo com a proposta delineada. Foi exatamente em relação a este aspecto que ficou o “gostinho de quero mais”, pois se dois grupos, com 11 pessoas ao todo, trouxeram tamanha riqueza de informações, fica aqui a inferência do que poderia ter sido produzido por cinco grupos.

Embora o número diminuto de participantes tenha restringido a quantidade de dados levantados, foi possível perceber que a hipótese inicial foi corroborada, pois, além do evidenciado pelo gráfico do SQGE, as falas também demonstraram que existe, sim, um esmaecimento do sentido de pertença no Colégio Catarinense.

Os três pontos mais recorrentes durante o WS foram: 1. Avaliação de desempenho; 2. Gestão participativa; e 3. Identidade inaciana. Todos eles, além de presentes nas discussões iniciais, foram referenciados nos cartazes produzidos pelos grupos, quando solicitado que pensassem em duas soluções radicais e inovadoras para responder ao seguinte questionamento: **que estratégias podem ser utilizadas para promover um clima organizacional que valorize o desenvolvimento de um sentido de pertença nos colaboradores da instituição?**

Em relação a avaliação de desempenho, os participantes demonstraram o desejo de que a avaliação seja feita de forma processual, envolvendo todos os colaboradores da escola e sendo realizada de forma vertical (entre gestores e subordinados; entre professores e alunos), mas também de forma horizontal (autoavaliação e avaliação entre pares). Isso faria com que as qualidades pudessem ser valorizadas e aspectos a serem melhorados revistos ainda no decorrer do processo.

Sobre a gestão participativa, os colaboradores evidenciaram o desejo de que a gestão permita uma maior participação dos colaboradores nas decisões da escola, desde a escolha de livros didáticos até a definição de estratégias para a sala de aula e de encaminhamentos pedagógicos mais relevantes e de maior alcance.

Quanto à identidade inaciana, os participantes trouxeram a necessidade de todos conhecerem melhor o “modo de ser e proceder” da Companhia de Jesus, para que tanto gestores quanto colaboradores e alunos vivenciem a “*inacianidade*”. Considero importante ressaltar, aqui, que tive bastante dificuldade em encontrar

referencial teórico sobre a “identidade” dessa Ordem Religiosa. Encontrei materiais relacionados ao carisma inaciano, à espiritualidade inaciana, ao modo de proceder inaciano e à Pedagogia Inaciana, mas, em relação à “identidade” em si, há pouca produção escrita disponível.

Além de procurar compreender se houve o esmaecimento do sentido de pertença no Colégio Catarinense, se ações no âmbito da gestão podem gerar maior engajamento dos colaboradores da instituição, bem como de delinear, por meio da realização do workshop de Design Thinking, delinear estratégias para melhorar o clima organizacional da escola, esta investigação teve como objetivo propor um projeto de intervenção, com vistas a fortalecer o sentido de pertença na organização.

### **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Após longos estudos, utilizando diferentes referenciais teóricos, e coleta e análise de dados, compartilho, aqui, minha proposta de intervenção, cumprindo mais um dos objetivos da pesquisa, qual seja: o de fornecer subsídios para a implementação de ações que melhorem o clima organizacional e, conseqüentemente, o aumento do sentido de pertença na escola.

A proposta, por sua vez, foi inspirada em uma ferramenta bastante usada por empresas, no momento da realização de seu planejamento estratégico. No entanto, antes de abordar a ferramenta propriamente dita, considero importante entender o que é um planejamento estratégico. Para Oliveira (2014, p. 17), trata-se de um

processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas - políticas - que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Como citado anteriormente, existem diversas metodologias para que as empresas sustentem seus planejamentos. Entre esses “planejadores estratégicos”, há uma ferramenta cujo nome recebe o acrônimo SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

(LUECKE, 2009). Neste caso, as forças dizem respeito às capacidades que permitem que uma instituição tenha bom desempenho, ou seja, as competências presentes nela. As fraquezas são as características que impedem que a organização tenha um bom desempenho. As oportunidades são as tendências das quais sua empresa pode tirar proveito. E, por fim, as ameaças são as situações que estão fora de controle e requerem que a instituição planeje e decida como suavizá-las. (LUECKE, 2009)

Esta forma de planejar estrategicamente, analisando fatores internos e externos, é essencial para esclarecer o mundo em que a instituição opera, sendo possível, assim, planejar melhor o futuro desejado. Por isso, optei por fazer uma adaptação da matriz SWOT, para apresentar o projeto de intervenção para o Colégio Catarinense, objetivo final desta pesquisa.

No campo das **forças**, está expressa a excelência educativa do Colégio, que faz parte da Companhia de Jesus, uma Ordem Religiosa que possui uma identidade e um certo modo de proceder; no campo **fraquezas**, estão expostas questões que envolvem o clima observado na escola, processos avaliativos e de gestão; já no campo **oportunidades**, são destacadas as contribuições relacionadas ao uso do DT para possibilitar a ocorrência de uma gestão participativa e a qualificação de metodologias empregadas na gestão de pessoas, para que estas colaborem nas decisões tomadas no Colégio; e, por fim, no campo **ameaças**, explicita-se que há um desafio no que tange ao sentido de pertença, quando vivenciamos tempos fluidos, típicos da modernidade líquida, além das mudanças rápidas que exigem das organizações permanentes renovações para que se mantenha o engajamento de seus colaboradores e ela permaneça competitiva no mercado.

Assim sendo, à continuação, compartilhamos a adaptação da matriz SWOT, como proposta de intervenção da presente dissertação de mestrado, na medida em que ela oferece subsídios para fortalecer o sentido de pertença do Colégio Catarinense – principal objetivo deste trabalho.

Figura 21

## Subsídios para um Planejamento Estratégico visando ao fortalecimento do SENTIDO DE PERTENÇA

### FORÇAS

- › identidade inaciana e um certo modo de proceder, reconhecidos nas pessoas envolvidas com a Companhia de Jesus, sejam religiosos ou leigos, que evidenciam comprometimento e pertencimento a ela;
- › excelência educativa do Colégio.

### FRAQUEZAS

- › o próprio clima organizacional hoje observado no Colégio;
- › desconhecimento dos critérios de avaliação de desempenho e mesmo ausência de uma avaliação mais sistemática;
- › unilateralidade da avaliação de desempenho;
- › gestão mais consultiva e deliberativa do que participativa;
- › esmaecimento da cura personalis em determinados processos da área de gestão de pessoas.

### OPORTUNIDADES

- › qualificação das metodologias empregadas na gestão de pessoas, tal como preconizado pelo PEC, tendo em vista o desenvolvimento de lideranças inacianas. Como exemplo, é possível citar os pressupostos da Avaliação 360;
- › utilização de ferramentas do Design Thinking, com vistas a uma gestão mais participativa, de modo a envolver os colaboradores do Colégio em algumas tomadas de decisão;
- › organização de momentos de troca das equipes e entre elas, de modo a aumentar o engajamento;
- › fortalecimento dos princípios que regem a educação jesuítica em diferentes processos do Colégio.

**AMEAÇAS**

- a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição, típicos da modernidade líquida, que impõem desafios para o desenvolvimento do sentido de pertença nas organizações;
- as mudanças muito rápidas, que exigem das instituições uma renovação permanente, fazendo com que o desengajamento não deixe de ser uma estratégia para manter a fluidez de uma instituição;
- a entrada de novos concorrentes no mercado educacional e, conseqüentemente, o aumento da competitividade.

Fonte: Imagem produzida pela autora

De certa maneira, acredita-se que o estudo traz contribuições, principalmente aos gestores do Colégio Catarinense, no intuito de buscar o fortalecimento do sentido de pertença de seus colaboradores. A pesquisa traz, ainda, a possibilidade do uso do Design Thinking como um espaço de escuta e geração de ideias, permitindo que as decisões tomadas ocorram a partir da colaboração de funcionários e professores. Essa possibilidade, por sua vez, pode servir como subsídio, justamente, para a melhora do clima organizacional, diretamente ligado ao sentido de pertença institucional.

## REFERÊNCIAS

- A Companhia de Jesus em números. **Os Jesuítas**, 2020. Disponível em: <<https://jesuitas.lat/pt/somos/os-jesuítas-pt>>. Acesso em: 21 de junho de 2020.
- ALVES, F. C. **Diário – um contributo para o desenvolvimento profissional dos professores e estudo dos seus dilemas**. Instituto Politécnico de Viseu. Disponível em <http://www.ipv.pt/millenium/Millenium29/30>. Acesso em: 16 de junho de 2020.
- ARAÚJO, Ícaro Matheus Cunha; MENDES, Denise Figueiró. **Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de Boa Vista-RR**. Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol. 8 n. 1, p.5-16, jan-jun. 2018. Disponível em: <http://revista.ufrr.br/index.php/adminrr/>. Acesso em: 28 de junho de 2020.
- ARRUPE, Pedro. **O nosso modo de proceder**. Conferência lida em tradução inglesa no “Curso Inaciano”, organizado pelo Centro Inaciano de Espiritualidade, em 18 jan. 1979. Coleção Ignatiana – Orientação da equipe S. J. de Vila Kostka – ITAICI.
- BANDEIRA, Lima Mariana; MARQUES, Antônio Luiz & VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. RAC, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; GURGEL, F. F. **Gestão participativa: um processo contínuo?** Revista Labor, v. 1, n. 5, p. 210-232, 16 mar. 2017.
- BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. **Gestão Participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar**. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, no. 2, p.26-41, nov. 2011. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 15 de junho de 2020.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Tradução: Cristina Yamagami.
- CAVALCANTI, Carolina C. & FILATRO, Andrea. **Design Thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CODA, Roberto. **Como está o Clima?** Brasília, DF: Área de RH do Banco do Brasil S.A., 1998 (Fascículo). Acesso via Lattes, em 28 de maio de 2019.
- COMPANHIA DE JESUS. **Constituições e normas complementares**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- COMPANHIA DE JESUS. **Pedagogia Inaciana – uma proposta prática**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

COMPANHIA DE JESUS. **Projeto Educativo Comum**. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2016.

CONFORTO, Edivandro. **Design Thinking – Uma poderosa ferramenta para projetos de inovação**. Revista Perspectiva, abr. mai, 2015. Disponível em: mundopm.com.br

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; LOURENÇO, Mariane Lemos. **A constituição da identidade dos professores de pós-graduação stricto sensu em duas instituições de ensino superior: um estudo baseado nas relações de poder e papéis em organizações**. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 4, Artigo 1, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2016: 858-871.

DUPLÁ, Javier. **Hacia um nuevo diseño organizacional y una gestión eficaz**. AUSJAL, 2006.

Cura personalis. Disponível em: <<http://www.flacsi.net/noticias/pedagogia-ignaciana-cura-personalis/>>. Acesso em: 19 de março de 2019.

FAGUNDES, Patrícia Martins; JOTZ; Cláudia Beatriz & SEMINOTTI, Nedio. **Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter) subjetividade dos trabalhadores**. PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 39, n. 2, pp. 224-231, abr./jun. 2008.

FARIA, Roberto da Costa. **Gestão de Competências: utilização da Avaliação 360º como ferramenta para melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional**. Mestrado em Ciências, UFRRJ, Seropédica/RJ, 2009.

FERREIRA, Claudia Coelho Frez. A identidade Inaciana e a formação integral. Especialização em Educação Jesuítica, UNISINOS, Nova Friburgo/RJ, 2019.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

KLEIN, P. Luiz Fernando, S.J. **A Pedagogia Inaciana e a sua força impulsionadora: os Exercícios Espirituais**, 2014. Disponível em: <<http://www.pedagogiaignaciana.com>> Acesso em: 20 de junho de 2020.

LACOMBE, Beatriz Braga. **A Relação Individuo-Organização: é possível não se identificar com a organização?** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRIJ, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LOPES, Cynthia Roberta Gomes; VIGARANI, Marcela Pereira; FARIA, Graciela Sanjutá Soares. **Avaliação de desempenho 360º: um confronto entre teoria e**

**prática.** Revista Científica da Fundação Educacional de Ituverava - Nucleus, v. 4. n. 1-2, set. 2007.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** vol. V. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão)

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola.** vol. III. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série: Cadernos de Gestão)

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** vol. I. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Série: Cadernos de Gestão)

LUECKE, Richard. **Estratégia.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009. (Harvard Business Essenciais)

MICHAELIS: dicionário prático da Língua Portuguesa. 2 ed. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2009.

MONTEIRO, Nayara de Andrade & Junior, Derson da Silva Lopes. **Geração Y e comprometimento: um estudo com as melhores empresas para trabalhar em 2014.** In: XVIII SemeAd – Seminários em Administração, nov. 2015.

MOREIRA, Maria Elisa. **Liderar não é exato. É humano!** Revista SUPERVAREJO, jan/fev 2013. (p. 26-31) Disponível em: <<https://www.supervarejo.com.br/sessao/entrevistas>> Acesso em: 16 de junho de 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas S.A., 2006.

Objetivos da Companhia de Jesus. **Jesuítas Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://www.jesuitasbrasil.org.br/institucional/quem-somos/>> Acesso em: 23 de junho de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar.** In: A qualidade da escola pública no Brasil. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012. (57-73)

REIS, Germano Glufke. **A Utilização de Feedbacks com Múltiplas Fontes em Programas de Desenvolvimento de Lideranças.** São Paulo: EAESPI FGV, 2000. (Dissertação de Mestrado)

SABINO, Fernando. **O encontro marcado.** Rio de Janeiro: Editora Record, 67ª edição, 1998.

SANDER, Benno. **Gestão educacional – Concepções em disputa.** Revista *Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

Santo Inácio de Loyola, o fundador. **Jesuítas Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://www.jesuitasbrasil.org.br/institucional/santo-inacio-de-loyola/>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Gestão estratégica nas instituições de P&D - um enfoque centrado na pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, v 2, n. 1, 2000. <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/1694/0> Acesso em: 24 de maio de 2019.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos & BEDANI, Marcelo. **Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística**. Artigo retirado do site: <https://docplayer.com.br/6838555-Investigacao-e-diagnostico-do-clima-organizacional-o-desvendar-na-atividade-turistica-autoria-neusa-maria-bastos-f-santos-marcelo-bedani.html>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

SAPIRO, Arão; DALPOZZO, Marco; BARBOSA, Djalma. **Dinâmicas de engajamento: estabelecendo os pilares da sustentabilidade de uma organização através das pessoas**. Revista DOM (Fundação Dom Cabral), v. 10, p. 8-17, 2010.

SCHNEIDER, Dário. **Tradição Jesuítica: educação, identidade e sentimento de pertencimento em uma história de vida no Colégio Anchieta**. Mestrado em Educação, PUCRS, Porto Alegre, 2013.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu. **A produção social da identidade e da diferença**. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org. e trad.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 73-102.

SILVA JUNIOR, José Elias. **A contribuição do design para a gestão de estratégias corporativas**. Dissertação em Design e Expressão Gráfica. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Florianópolis, 2015.

SILVA, Lilian Maria da. **Avaliação de desempenho no formato 360 graus nas organizações**. MBA em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Cândido Mendes, Niterói, 2016.

**Sistema de Qualidade em Gestão Escolar**. Colégio Catarinense. Florianópolis. Disponível em: <[www.colegiocatarinense.g12.br](http://www.colegiocatarinense.g12.br)>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

## APÉNDICE

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa "**SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO**", sob a responsabilidade da pesquisadora Ariana Aguiar Prevedello, mestranda do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, e orientada pela Professora Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen. Esta pesquisa tem como objetivo compreender o que é o sentimento de pertencimento dentro da RJE e de que forma ele influencia nos trabalhos realizados na instituição e, ainda, o que causou o esmaecimento do sentido de pertença e de que forma ele pode ser recuperado/elevado dentro do Colégio Catarinense.

A metodologia adotada para este estudo envolve sua participação em um workshop, de 2 horas e 30 minutos, aproximadamente, os quais reunirão outros colaboradores do Colégio Catarinense. Participando desta pesquisa você estará contribuindo para a melhora do clima organizacional da instituição onde trabalhamos, elevando o sentido de pertença dos colaboradores.

Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo. Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (48) 99914-4200 ou pelo e-mail [arianaap@colegiocatarinense.g12.br](mailto:arianaap@colegiocatarinense.g12.br).

Sua participação é voluntária e extremamente importante. Então, se você concorda em participar, colaborando com suas informações, assine na linha abaixo.

Atenciosamente.

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Florianópolis, 13 de dezembro de 2019.

**APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA****CARTA DE ANUÊNCIA**

Eu, Pe. João Claudio Rhoden, SJ, diretor-geral do Colégio Catarinense, declaro estar ciente de que Ariana Aguiar Prevedello efetuará pesquisa nesta instituição com os seguintes objetivos: a) compreender os princípios que orientam a Rede Jesuíta de Educação (RJE) no que diz respeito ao pertencimento institucional; b) identificar o sentido de pertença hoje estabelecido no Colégio; c) delinear estratégias para a promoção de uma cultura interna que valorize o desenvolvimento de um sentido de pertença no Colégio Catarinense.

A metodologia prevista consiste em utilizar ferramentas do *Design Thinking* para diagnóstico de clima institucional e prototipagem de uma proposta que fortaleça o *sentido de pertença* na escola.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. A pesquisadora assegura ainda, que será garantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

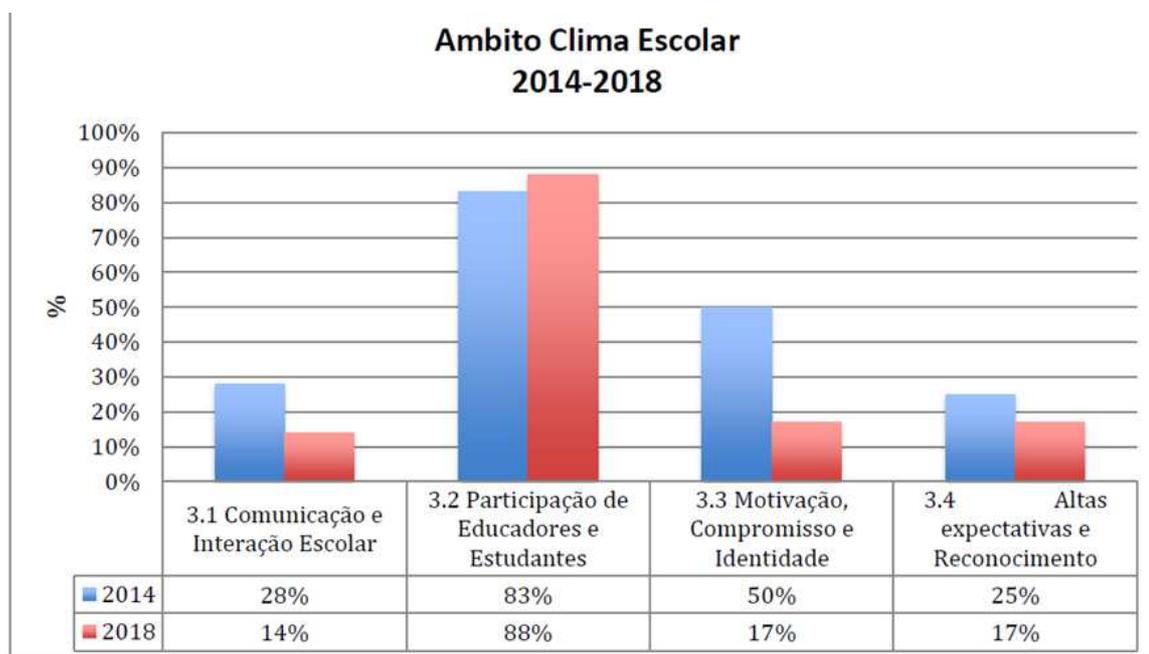
Florianópolis, 13 de dezembro de 2019.

---

Pe. João Claudio Rhoden, SJ  
Diretor-geral

**ANEXO**

## ANEXO A – GRÁFICO APRESENTADO EM REUNIÃO NO COLÉGIO CATARINENSE



## ANEXO B – CONVITE AOS COLABORADORES



Florianópolis, \_\_\_ de dezembro de 2019.

### Convite

Caro educador do Colégio Catarinense,

Venho por meio deste convidá-lo para participar de um **workshop**, que terá como foco o **clima organizacional da nossa instituição**. O encontro será conduzido por mim, Ariana Aguiar Prevedello, professora do Colégio e mestranda em Gestão Educacional pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

A adesão à pesquisa é totalmente voluntária e consistirá na sua participação no workshop, que terá duração de 2h30 aproximadamente. A atividade ocorrerá **no dia 13 de dezembro de 2019, às 16h00, na sala 134 (a confirmar)**, da Unidade de Ensino II do Colégio Catarinense.

Conto com seu apoio para que possamos, juntos, **pensar em estratégias que visem à promoção de uma cultura interna e o fortalecimento do sentido de pertença no contexto do Colégio Catarinense**.

A pesquisa, intitulada SENTIDO DE PERTENÇA EM UMA ESCOLA JESUÍTA: CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN THINKING PARA UM PROJETO DE INTERVENÇÃO está sendo desenvolvida sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Habckost Dalla Zen, com a anuência do diretor-geral, Pe. João Claudio Rhoden, SJ, e da diretora acadêmica, Louisa Carla Farina Schroter.

Desde já, agradeço sua atenção, parceria e disponibilidade!

\_\_\_\_\_  
Att. Ariana Aguiar Prevedello



-----  
Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar do workshop que terá como foco pensar em estratégias que visem à promoção de uma cultura interna e o fortalecimento do sentido de pertença no contexto do Colégio Catarinense.

Florianópolis, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.