



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **HUMANISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PERSPECTIVAS PARA OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

**RENALDO VIEIRA DE SOUZA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE DE CANOAS

[renaldo.souza@terra.com.br](mailto:renaldo.souza@terra.com.br)

**DANIELA DOS SANTOS CARDOSO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE DE CANOAS

[danielac@unilasalle.edu.br](mailto:danielac@unilasalle.edu.br)

**PAULO FOSSATTI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE DE CANOAS

[irpaulo@unilasalle.edu.br](mailto:irpaulo@unilasalle.edu.br)

#### **Resumo**

Este estudo tem por objetivo compreender como ocorrem as práticas de gestão universitária de uma Instituição de Educação Superior (IES) localizada no sul do Brasil, no que tange ao humanismo. Caracteriza-se por um estudo de caso qualitativo que contemplou análise documental. Trata-se do recorte de um projeto de pesquisa que visa identificar o modelo de gestão da IES objeto desta investigação. Os resultados apontam que a IES em estudo traduz nos seus documentos de gestão as práticas humanizadas que podem contribuir de forma positiva para a IES frente às culturas contemporâneas da sociedade. Pode-se concluir que o desenvolvimento humano e a gestão humanizada no ambiente de trabalho promovem resultados positivos para a IES.

**Palavras Chave:** Humanismo; Gestão Universitária; Sociedade Contemporânea.

## 1 Introdução

Partimos do princípio de que a educação é o principal meio de transformação do ser humano, ao mesmo tempo, a Universidade é uma instituição essencial na organização da sociedade. Pela Universidade, transitam futuros profissionais que saem com o compromisso de desenvolverem a sociedade em que estão inseridos.

Estudos apontam que a qualidade dos serviços prestados geralmente está ligada ao esforço oferecido pelos colaboradores, considerados como principal ativo intangível da organização. Estes podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como se sentem no seu ambiente de trabalho. “As pessoas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Nessa perspectiva, colaboradores satisfeitos são colaboradores mais produtivos e felizes. Essas considerações retratam o cenário das empresas contemporâneas, pois:

por muitos anos, pensou-se que o gargalo que tratava o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro. Era uma crença generalizada. O capital era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para o negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Nas culturas da sociedade atual nos vemos cada vez mais inseridos em ambientes configurados por complexos recursos tecnológicos. Esses avanços fizeram com que o ser humano mudasse o seu comportamento diante das relações humanas. Ao mesmo tempo, o acesso à Educação Superior no Brasil aumentou consideravelmente, formando um sistema de forte expansão, propício para grandes empresas atuarem de forma lucrativa.

O presente estudo é recorte de uma pesquisa maior em andamento, intitulada “Gestão Universitária: da teoria aos modos de efetivação em diferentes contextos do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG)”. Tem por objetivo compreender como ocorrem as práticas de gestão universitária de uma Instituição de Educação Superior (IES) localizada no sul do Brasil, no que tange ao humanismo.

## 2 Referencial Teórico

Com a finalidade de contribuir para o avanço do conhecimento no campo da educação, busca-se com esta abordagem apresentar a revisão de literatura que foi organizada compondo referenciais que servissem de aporte para esta investigação. Para Gil (2008, p. 60): “Primeiramente, há a necessidade de se consultar material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa e à sua fundamentação teórica”.

Para tanto, buscou-se a abordagem das temáticas relacionadas ao conceito do que vem a ser humanismo, algumas características da sociedade contemporânea, e o atual cenário da educação superior no Brasil.

### 2.1 Algumas reflexões críticas acerca do conceito de humanismo

Na expectativa de expor claramente o sentido que será adotado nesta investigação para o termo humanismo, foi possível observarmos através da literatura, que o conceito é polissêmico, podendo ser evidenciado em diferentes teorias, que em alguns momentos se interligam. “Na história da filosofia, foram vários os tipos de humanismo. Cada um buscando dar soluções aos complexos problemas filosóficos do homem” (FAVERO, 2007, p. 87). Carporale (2000, p. 19) também afirma a existência de diferentes tipos de Humanismo, tais como:

o Humanismo por antonomásia; o Histórico Helênico-Latino; o Clássico do Renascimento; o Humanismo Marxista; o Humanismo Existencial de Sartre; o Humanismo Cristão de Maritain; o Humanismo do Movimento Humanista; o Novo Humanismo Universalista ou o Humanismo do Novo Pensamento de Mikhail Gorbachov; o Humanitarismo.

Para Simard (2014, p. 80): “O humanismo varia segundo o lugar, o momento histórico, os homens e suas obras, mas no seu plano mais geral ele traduz o esforço notável – talvez, sem igual na história – de tomada de consciência do homem por si mesmo”. Essa afirmativa acerca da consciência de si concebe o ser humano com um ser inacabado, que pode se aprimorar a fim de ser melhor diante de suas próprias ações, como afirma Tardif (2014, p. 26):

O humanismo repousa sobre o princípio de que o ser humano não é uma coisa, um objeto, um ser determinado uma vez por todas, um animal adestrado e condicionado para todo o sempre pela sua genética ou pelo seu meio; pelo contrário, ele considera o ser humano como um ‘ser aberto’ cuja natureza não é definida antecipadamente e de uma vez por todas, um ser capaz de modificar-se, transformar-se, melhorar-se.

Assim, o homem enquanto humano, não é só corpo, ele é constituído de um ser dotado de razão devendo ter consciência de seu papel para o viver em sociedade. No que diz respeito à formação humana, observamos que o processo em questão está intrinsecamente ligado à história da própria humanidade, pois: “o processo do que podemos assim compreender como formação humana ocorre através da apropriação do patrimônio material e espiritual acumulado, em cada momento histórico, pela humanidade” (LIMA; SOUZA, 2014, p. 793). Conhecer o humano é, antes de mais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele (MORIN, 2007, p. 47). Portanto, “a indagação sobre a natureza da formação humana é um tema de fundo e que nos acompanha enquanto seres humanos. Está aí uma curiosidade inesgotável” (HARDT; MOURA; BARBOSA, 2013, p. 770).

Levando em consideração o contexto, em uma linha teórica de tempo, o Renascimento surge com um grande período que merece destaque, pois lançou referenciais de educação humanista que refletem nos tempos atuais.

Vários pensadores renascentistas buscaram respostas a entender algo que seria o modelo de perfeição humana – intelectual, moral, estético, mas, o que teriam encontrado? (SIMARD, 2014, p. 80). “O humanismo renascentista buscou no período greco-romano sua fundamentação teórica, contudo as verdadeiras dimensões do homem não foram contempladas pela reflexão” (FAVERO, 2007, p. 87). Pressupõe-se que em função dos padrões da época, os achados foram valores e modelos estéticos que expressassem a beleza do homem, em alguns momentos, por intermédio dos artistas humanistas.

O humanismo renascentista iniciado na Itália e expandido pela Europa, como sabemos, tem como orientação fundamental se ocupar das questões do homem no sentido universal, mas com vistas à sua inserção no mundo por meio do corpo. Uma tentativa de contrabalançar a pesada teologia medieval onde corpo e mundo haviam sido silenciados (MOURA, 2014, p. 1.172).

Logo, homem, mundo e corpo são os elementos que constituem a base de toda a investigação da Renascença. Mas, acima de tudo, observa-se que o humanismo renascentista desempenhou a função de reestruturação da imagem do homem e do mundo (SIMARD, 2014, p. 81). Moura (2014, p. 1.172) define que “trata-se de um momento no qual o homem tem como projeto principal recuperar seu lugar no mundo por meio de um antropocentrismo sufocado durante o teocentrismo medieval”. Assim, cabe diferenciarmos as nuances relacionadas ao humanismo cristão, bem como ao humanismo ateu.

A clareza da distinção em questão faz-se necessária, pois traz a perspectiva distinta de conceber o homem e também está ligada intimamente com a história da existência humana.

Em linhas gerais, o humanismo cristão baseia-se na visão do homem, respectivamente num olhar compatível com o cristianismo, enquanto que o humanismo ateu, em todas as suas diferentes modalidades, caracteriza-se, pela repulsa ao cristianismo (PFEIL, 1962). Pode-se afirmar que o papel social do ser humano não está necessariamente vinculado ao Cristianismo, pois “mesmo nas religiões não-cristãs devemos reconhecer a presença de elementos positivos e até divinos” (KLOPPENBURG, 1970, p. 50).

Nesse sentido, a religião pode nortear os valores do sujeito, mas fatores externos podem

influenciar sua conduta, pois:

a questão não se refere ao cristianismo ou ateísmo em si, mas à conduta prática, onde a teoria e a prática, às vezes, se divorciam. Há cristãos que levam uma vida não cristã e há ateus que se empenham no amor humanitário, embora sua incredulidade não lhes imponha isso (PFFEIL, 1962, p. 177).

Esta afirmativa reflete a premissa de que o homem precisa antes de tudo, ter consciência de si e do seu papel na sociedade, já mencionado anteriormente, considerando que o homem é um ser social por natureza (KLOPPENBURG, 1970). “É nesta e por esta relação com seus semelhantes que o indivíduo é verdadeiramente transformado em ser humano” (CURY, 1986, p. 31).

Pela natureza no Campo Empírico desta investigação, que retrata uma Instituição de Educação Superior confessional, utilizar-se-á conceitos oriundos do humanismo cristão. Além desse fator, trará a visão da sociedade atual, pois as mudanças de tempos fizeram com que o homem mudasse o seu comportamento diante do mundo.

## **2.2 Principais características da sociedade contemporânea e seus impactos na Educação Superior**

O avanço tecnológico promoveu, no decorrer de tempos, profundas mudanças no comportamento humano. Essas mudanças impulsionaram as pessoas a reverem suas maneiras de se relacionar com os outros. Assim, fazem-se necessárias algumas importantes análises acerca desses acontecimentos, sobretudo nos aspectos que afetam diretamente a Educação na era da globalização.

Bombassaro (2000) define globalização o processo de transformação radical pelo qual passa o mundo em que vivemos. Na transição de tempos, as exigências fomentadas pela globalização e pelo o avanço científico-tecnológico mudaram paradigmas de convivência entre as pessoas. Observamos constantes mudanças também no cenário econômico, político e educacional, das quais geram também crises e angústias na vida pessoal, nas Instituições e nas diferentes esferas da sociedade.

No mundo que habitamos, a distância não parece importar muito. Às vezes parece que só existe para ser anulada, como se o espaço não passasse de um convite contínuo a ser desrespeitado, refutado, negado. O espaço deixou de ser um obstáculo – basta uma fração de segundo para conquistá-lo (BAUMAN, 1999, p. 85).

Compreender este momento histórico remete a reflexão de como usufruirmos de maneira sadia dos benefícios que o processo pode ofertar. De fato, não é a primeira transição de tempos em que temos registros na história da humanidade. Segundo Bombassaro (2000, p. 214):

Quando considerado o momento em que vivemos a partir de uma perspectiva epistemológica, também podemos encontrar uma estreita semelhança com a época que precedeu o surgimento do mundo moderno. Tal como ocorre nos dias atuais, humanistas e pensadores da renascença também viveram uma era de mudança conceitual, que pode ser caracterizada pela transformação de conceitos e teorias em todos os âmbitos do conhecimento humano.

Nesse sentido, a transição referida aqui traz consigo a necessidade de atualização dos valores humanos, para atender a nova realidade em que vivemos. O sociólogo francês Zygmunt Bauman define o momento da história em que vivemos em que nada é feito para durar, para ser “sólido”. Neste mundo de incertezas, as pessoas são estimuladas a viver cada um por si, demonstrando de forma evidente a fragilidade das relações humanas.

Nesse movimento, as pessoas se relacionam pensando no que cada um pode ganhar e continuam na relação apenas enquanto ambas as partes imaginam que estão proporcionando satisfações suficientes para permanecer (BAUMAN, 2004). Assim, as pessoas firmam relações líquidas porque vivem em uma sociedade líquida. Outras vivem sozinhas por medo de se relacionar:

A vida solitária de tais indivíduos pode ser alegre, e é provavelmente atarefada –

mas também tende a ser arriscada e assustadora. [...] Os vínculos humanos são confortavelmente frouxos, mas por isso mesmo, terrivelmente precários, e é tão difícil praticar a solidariedade quanto compreender seus benefícios, e mais ainda suas virtudes morais (BAUMAN, 2007, p. 30).

As incertezas causadoras de angústias promovidas pelos movimentos da sociedade contemporânea estimulam as pessoas a não pensarem em causas comuns, privando o humano do exercício da solidariedade. Assim, as pessoas tendem a viver por si, sem o senso de coletividade.

Em 1998 a Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO) emitiu o Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, liderado por Jacques Delors. Foram estabelecidos os quatro pilares da educação contemporânea: Aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer (DELORS, 2005).

Para Delors (2005) a educação do século XXI deve projetar o futuro, mas para isso ela deve agir e não apenas reagir. Nesse movimento, o que fazemos hoje, será reflexo da nossa sociedade no futuro. Deste modo, o mesmo autor se preocupa com a possibilidade de “desumanização” dos valores e da cultura da sociedade contemporânea, em função dos efeitos agressivos das novas tecnologias. Para ele não é a questão de “rejeitar o progresso científico e técnico, mas, ao contrário, zelar para que ele se incorpore de forma harmônica no tecido social e cultural e nos valores essenciais do ser humano” (PAPADOPULOS, 2005, p. 33).

Na sequência, a UNESCO solicitou ao filósofo Edgar Morin, reflexões que servissem como premissas para se pensar a educação do século XXI. Para este autor:

A educação do futuro deverá ser o ensino primeiro e universal, centrado na condição humana. Estamos na era planetária; uma aventura comum conduz os seres humanos, onde quer que se encontrem. Estes devem reconhecer-se em sua humanidade comum e ao mesmo tempo reconhecer a diversidade cultural inerente a tudo que é humano (MORIN, 2007, p. 47).

Para que esse movimento aconteça, o sujeito necessita criar consciência acerca do seu papel diante da futura profissão. Além disso, deve preocupar-se com o desenvolvimento de sua autonomia intelectual, a fim de comprometer-se com os valores da sociedade contemporânea, e com a sua inserção social e profissional, partindo da premissa de que toda a profissão se converte em uma prestação de serviço para a sociedade.

Trazendo essas premissas para a Educação Superior, pode-se afirmar que dentre as principais mudanças que marcaram historicamente o cenário no Brasil, a que mais se destaca é o aumento considerável do número de alunos matriculados. Segundo os últimos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), nos últimos 10 anos, o número total de matrículas em cursos de graduação no Brasil quase duplicou, conforme evidenciado no quadro abaixo:

**Quadro 01 – Número de matrículas na Educação Superior**

Ano	Total	Modalidade	
		Presencial	Ensino a distância
2003	3.936.933	3.887.022	49.911
2004	4.223.344	4.163.733	59.611
2005	4.567.798	4.453.156	114.642
2006	4.883.852	4.676.646	207.206
2007	5.250.147	4.880.381	369.766
2008	5.808.017	5.080.056	727.961
2009	5.954.021	5.115.896	838.125
2010	6.379.299	5.449.120	930.179
2011	6.739.689	5.746.762	992.927
2012	7.037.688	5.923.838	1.113.850
2013	<b>7.305.977</b>	<b>6.152.405</b>	<b>1.153.572</b>

A rede privada, somando-se às Comunitárias concentram 4.374.431 das matrículas na modalidade presencial, ou seja, 71% do total. Os outros 1.777.974 estudantes estão em instituições públicas estatais. Considerando a legislação vigente no Brasil, as IES podem ser públicas estatais; comunitárias ou privadas. As instituições públicas de ensino superior são aquelas mantidas pelo Poder Público, nas esferas Federal, Estadual ou ainda Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, não acarretando investimentos por parte do aluno. As IES privadas são geridas por meio de direito privado, com fins lucrativos, e cobram mensalidade dos estudantes e as Comunitárias sem fins de lucro também com cobrança de mensalidades.

Segundo o INEP, em 2012 existiam 115 IES no RS, sendo apenas 10 públicas estatais e 105 privadas e comunitárias. Entre 2008 e 2012, o número de IES privadas e comunitárias apresentou um crescimento de 16,16%, passando de 99 em 2008 para 115 instituições em 2012 (BRASIL 2008, 2012).

Esse aumento histórico do número de alunos nas IES, especialmente pelas IES privadas, fez com que as mesmas compusessem um setor em expansão, propício para novos negócios, de mercado competitivo, em consonância com os demais setores da economia. As ofertas de “produtos” e “serviços” para atrair mais “clientes”, linguagem não utilizada anteriormente para este setor, foram efetivadas através de investimentos em estratégias ousadas, promovendo assim a mercantilização do ensino superior.

### **2.3 Gestão de pessoas no viés humanista atual**

Um ponto de consenso entre teóricos e práticos da administração dá conta do ambiente das organizações, num passado recente, onde se encontravam em contexto relativamente estável, com poder competitivo baseado em sua capacidade de estruturação de tarefas, padronização e produção em escala. No entanto, atualmente encontram-se num ambiente cada vez mais complexo, demandante e instável, onde sua competitividade passa a ser determinada pela sua capacidade de agilizar-se, mobilizar esforços e adaptar-se internamente para atender as demandas de clientes cada vez mais exigentes Mussak (2010).

Observa-se que os fatores demandantes dessa mudança, marcados pela globalização, concorrência internacional acirrada e fundamentalmente pelo avanço tecnológico, percebe-se que longe de se estabilizarem, esses fenômenos tendem a se intensificaram.

Neste sentido, aumentam os desafios da gestão de pessoas, que passam a contribuir com maior importância para os gestores nos dias atuais, bem como para as equipes e funcionários dentro das organizações.

Ainda segundo Mussak (2010), alguns temas merecem atenção especial da área de gestão de pessoas, em que deve observar questões relacionadas com inovação, temporariedade, interação humana, desempenho, diversidade, globalização, mudanças, novas estruturas, e novas opções de carreira.

Para reforçar o argumento descrito anteriormente, o estudo permitiu uma análise baseada em outros estudiosos do comportamento humano nas organizações. Segundo Chiavenato (2009), não existem organizações sem pessoas, pois estas organizações são construídas por pessoas. Dentro disso, o autor confirma uma dependência das pessoas para conduzir as empresas e fazê-las funcionar.

A moderna gestão de pessoas trata as pessoas como indivíduos cheios de personalidades incríveis e de diferenças individuais significativas. Neste sentido não se pode tratar as pessoas apenas como recursos. Em outras palavras, a humanização é fundamentalmente uma congruência dos fatores cognitivos (pensamentos) e afetivos (sentimentos), e que deve permear naturalmente na gestão e no trato de pessoas nas organizações.

### **3 Metodologia**

O presente artigo refere-se a um estudo de caso. O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p. 32). Da mesma forma, tal escolha pode ajudar nos processos de mudança organizacional, impulsionando melhorias na busca pela excelência.

Como procedimento técnico, foram utilizadas: a pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e análise documental. Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica constitui-se como sendo uma pesquisa elaborada a partir de materiais já publicados. Já a pesquisa documental “assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes” (GIL, 2008, p.51). Para esta etapa, optou-se pela análise do Relatório de Gestão (RG) da IES em estudo apresentado em 2015 ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, de modo a identificar como a temática, objeto desta investigação, está sendo contemplada nos documentos em questão.

O RG da IES, apresentado ao Programa PGQP visa estimular ações para a promoção da competitividade, preconizando a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da excelência em gestão com foco na sustentabilidade (PGQP, 2015). Já o PDI se refere a um documento norteador da gestão universitária instituído pelo MEC como obrigatório para o funcionamento das IES no Brasil. O MEC orienta a sua construção por meio do Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006.

O campo investigativo contempla ao todo as 15 Instituições de Educação Superior do COMUNG (Centros Universitários e Universidades) que possuem em comum as características de IES Comunitária, sem fins lucrativos. A unidade de pesquisa focalizada neste artigo trata do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE Canoas, localizado no estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Neste a abordagem relacionada ao humanismo da IES tem como perspectiva dar conta dos desafios da sociedade contemporânea.

### **4 Resultados**

Os resultados serão apresentados em duas etapas: a primeira atende as práticas humanizadas de gestão da IES em estudo, baseadas conforme os critérios de avaliação do PGQP. A segunda contempla práticas humanizadas de gestão contempladas no PDI da IES em estudo.

#### **4.1 Práticas humanizadas de gestão contempladas no RG do Unilasalle baseado nos critérios de avaliação do PGQP**

O PGQP descreve os valores organizacionais que podem ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados desde os líderes de maior nível até os empregados de escalões inferiores. Estes valores são fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e dão origem aos critérios de avaliação. Na medida em que novos valores de gestão são desenvolvidos e identificados, os fundamentos passam por atualização.

Em especial o valor que converge ao tema central deste trabalho está relacionado ao de Valorização das Pessoas que aborda o seguinte contexto: “Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender” (PGQP, 2015).

##### **4.1.1 Implementação da organização do trabalho**

Em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB), a IES objeto desta investigação adotou o Programa “Gestão por Competências”, destinado ao Corpo Técnico Administrativo. A partir de um mapeamento dos setores, todos os cargos foram

estruturados dentro das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o desenvolvimento das funções concernentes, além de experiências e formação profissional específica. Este trabalho possibilitou, também, a criação do Quadro de Lotação (QL) que tem como finalidade controlar a estrutura dos setores, cargos e quantidade de colaboradores.

Dessa forma, a estrutura possibilitou um enquadramento de todos os colaboradores, auxiliando nas avaliações de desempenho anuais que se refere ao desenvolvimento das pessoas, alinhada a proposta educativa Lassalista (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2008). A estrutura do Plano de Cargos e Salários possibilita progressão funcional que poderá ocorrer de forma vertical e horizontal.

A prática do Programa Gestão por Competências definiu as avaliações de desempenho dos colaboradores, a fim de verificar o nível de atendimento das competências pelos mesmos. Essa prática é coerente com uma das estratégias da IES que é “Garantir colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização” (PDI, 2014, p. 14).

No que diz respeito aos docentes, a promoção e demais normas reguladoras da carreira estão previstas no Plano de Carreira Docente (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009). Todas as regras, requisitos e condições estabelecidas no Plano de Carreira Docente foram elaborados em parceria com o corpo docente da Instituição. O enquadramento em qualquer categoria deve atender aos requisitos mínimos descritos no Plano, como a atuação, o desempenho acadêmico e profissional nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão alinhados ao negócio do Unilasalle, e atendendo exigências legais.

#### 4.1.2 Seleção e contratação de pessoas

Segundo Chiavenato (2009), não podemos tratar pessoas como meros recursos. Pois em se tratando de práticas de gestão humanizada das pessoas, esta exige um amplo processo que conecta a captação, a retenção e a fidelização dos colaboradores.

Neste sentido, o processo de seleção de colaboradores para o corpo técnico-administrativo é realizado a partir de recrutamento externo ou interno e deve estar alinhada à estratégia do negócio, ao orçamento de pessoal estabelecido, e ao controle do QL administrativo e acima de tudo, de um programa de formação humanizada. Ao iniciar um processo seletivo são acordados com o gestor os recursos a serem utilizados, as etapas de seleção e o cronograma do mesmo.

Conforme FERNANDES (2001), as organizações da atualidade estão dando mais ênfase às pessoas, quebrando o paradigma de que seu diferencial está na tecnologia, no processo ou na sua estrutura, pois estes podem ser comprados. Mas em se tratando de recursos humanos, o comprometimento e a lealdade das pessoas só serão alcançados se forem valorizados e retidos.

Com a mesma perspectiva na qual FERNANDES (2001), define a valorização dos colaboradores, a IES passou a adotar a prática de recrutamento interno que foi sistematizado e progressivamente refinado. Salienta-se a cooperação entre as áreas, pois o funcionário aprovado só é transferido após a reposição da vaga em que ocupava.

A seleção de colaboradores para o corpo docente está sob supervisão do Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP). O NAP é um organismo interno cujos objetivos são planejar, dinamizar e executar os processos de seleção e acompanhamento de docentes para o ensino superior assegurando práticas consoantes com os princípios institucionais e com a Proposta Educativa Lassalista (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2008).

A acolhida e inserção do novo colaborador no contexto institucional são realizadas mensalmente através de uma atividade de Integração. Inicia-se com a Pastoral Universitária, com o intuito de caracterizar ainda mais a identidade da IES humano-cristã. O objetivo da atividade é integrar os novos colaboradores, enfatizando missão e valores institucionais e informações pertinentes ao seu ingresso na instituição, possibilitando conhecimento e



facilitando sua adaptação.

A integração dos docentes é realizada pelo NAP com periodicidade semestral, a cada início de semestre. O docente recebe o Manual do Docente com políticas institucionais e informações complementares.

#### 4.1.3 Avaliação do desempenho pessoas e equipes

A identificação efetiva do desempenho dos colaboradores técnico-administrativos acontece desde a implantação do Programa Gestão por Competências (MORIN, 2007).

A metodologia utilizada para realizar as avaliações é de 180°, onde o colaborador é avaliado por três colaboradores de nível hierárquico superior. Na ferramenta de avaliação (perfil de cargo) há descrito as responsabilidades, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, além da formação e do tempo de experiência que o colaborador possui. O colaborador tem também a oportunidade de realizar uma auto avaliação também a partir do perfil de cargo. A partir dos resultados, o setor Gestão de Pessoas faz uma análise junto com o responsável do avaliado, para estruturar um *feedback*. Os líderes são treinados para fazer o *feedback* sem o acompanhamento do representante do setor Gestão de Pessoas. Estes devem construir juntamente com o colaborador um plano de desenvolvimento individual, que serve como uma das formas de levantamento de necessidades de treinamento, segundo o RG da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2014).

Para o corpo docente, o desempenho é avaliado por meio do Programa de Avaliação Institucional (PROAVI). Os resultados de acordo com as avaliações são encaminhados os gestores responsáveis, para análise dos pontos fortes e das fragilidades. Cada coordenador de curso recebe a avaliação do seu colegiado, e cada professor também recebe a sua avaliação, posteriormente são realizadas reuniões para discussão das melhorias.

#### 4.1.4 Remuneração e incentivos ao alcance das metas

A IES em estudo na busca do alcance das metas, e coerente com o objetivo estratégico de “garantir colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização”, visa fortalecer a competência das pessoas, orientar o desenvolvimento profissional com foco em plano de trabalho, realizar acompanhamentos e *feedback*, conforme definido no RG da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2014).

Além disso, procura auxiliar o colaborador a dimensionar quantitativa e qualitativamente suas competências, estimular o comprometimento, a motivação e a cooperação da equipe na busca de resultados. Estes resultados convergem com o desdobramento das quatro perspectivas do *Balance Scorecard* (BSC), em objetivos e indicadores definidos do mapa estratégico da IES, segundo Kaplan e Norton (2004).

#### 4.1.5 Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas

As necessidades de capacitação e desenvolvimento na IES estudada, quanto ao corpo técnico-administrativo, são identificadas através do Programa Gestão por Competências, bem como, os levantamentos realizados pelos Líderes das áreas que vivenciam o dia a dia ao lado dos colaboradores, possibilitando visualizar as necessidades comportamentais e técnicas. Para os cargos de coordenações e lideranças a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento se dá por meio do Programa de Desenvolvimento de Lideranças. O programa, além da ferramenta DISC e âncoras de carreiras, conta com encontros periódicos divididos em desenvolvimento de plano de ação e *workshops*. Este programa auxiliou na construção do cargo e definição de papéis das coordenações, mensurando quais Líderes estavam com necessidades de desenvolvimento e quais as suas competências, conforme definido no RG da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2014).

As necessidades de capacitação e desenvolvimento no Unilasalle, quanto ao corpo de docentes, são identificadas através do Plano de Carreira Docente, que possibilita ao professor a visualização das categorias que a Instituição oferece e seus requisitos. A capacitação e

desenvolvimento dos docentes também são considerados pelo Programa de Formação continuada, realizados ao longo do ano, através NAP. Com o objetivo de promover e atualizar o conhecimento sobre a área temática do docente.

#### 4.1.6 Forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento

Além do desenvolvimento individual, identificado por meio do Programa Gestão por Competências, ocorre o desenvolvimento de equipes por meio do Programa de Formação Continuada, para o corpo técnico-administrativo com o intuito de oportunizar espaços únicos de integração, convivência e cultivo da fraternidade, além de buscar garantir mais qualidade às relações interpessoais, repensar as relações e refletir coletivamente sobre nosso cotidiano. Pautados na ideia que a atividade compõe a jornada de trabalho, mesmo ocorrendo em espaços fora da instituição, todos os encontros são realizados durante o período de trabalho (dias úteis). Assim sendo, os colaboradores sentem-se privilegiados em participar.

A metodologia é participativa que privilegia a construção coletiva, fundamentados no Plano de Formação Lassalista, no Programa Qualidade de Vida no Trabalho – Saúde do Trabalhador e no Programa de Gestão por Competência, em consonância com os conceitos e práticas do comportamento organizacional de França (2006).

Já as atividades de capacitação docente estão interligadas a um dos pilares estratégicos do desenvolvimento institucional – orientado pela busca constante da excelência acadêmica. As temáticas abordadas correspondem aos tópicos emergentes em Educação, bem como objetos/conceitos contemporâneos relacionados à Pedagogia Lassalista. Deste modo, as atividades de capacitação referenciadas visam o desenvolvimento da ação docente e a construção de uma identidade acadêmico-pedagógica institucional, dentro de um processo coletivo de criação de ideias e ações.

#### 4.1.7 Avaliação da eficácia dos programas de capacitação

O alcance das metas pressupõe colaboradores bem treinados e com bom domínio das competências necessárias. Uma forma da liderança avaliar a eficácia dos programas de capacitação é através da avaliação do Programa Gestão por Competências. Os colaboradores participantes de treinamentos são convidados a disseminar os conhecimentos adquiridos em reuniões. No caso de assuntos mais específicos, as informações podem ser transmitidas diretamente no setor. Estas práticas estão descritas no Manual do Colaborador da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013).

#### 4.1.8 Identificação e tratamento dos perigos relacionados à saúde ocupacional e segurança

A identificação dos perigos e o devido tratamento aos riscos ocupacionais com relação à saúde dos colaboradores nos quesitos físico, químico, ergonômico, biológico e “riscos de acidentes”, estão contemplados no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e no Laudo Técnico de condições Ambientais de Trabalho. O PPRA detecta e mensura os tipos de riscos a que cada colaborador está exposto, após essa leitura é feito a discriminação dos equipamentos de proteção individual que os colaboradores deverão utilizar no desempenho de suas atividades.

Concomitante ao PPRA, o Unilasalle atua com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que enfoca os exames médicos ocupacionais baseados nos riscos existentes no ambiente de trabalho determinados pelo PPRA, atuando na prevenção de doenças e acidentes. No PCMSO estão previstos os seguintes exames médicos: a) exame admissional; b) exame periódico; c) exame de mudança de função; d) exame de retorno ao trabalho; e) exame demissional. É realizado como medida preventiva, exames anuais de saúde ocupacional a todos os funcionários da unidade/PCMSO. Estas práticas estão descritas no Manual do Colaborador da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013).

#### 4.1.9 Identificação e análise das necessidades e expectativas das pessoas

Segundo (FRANÇA, 2006, p. 34): “não é fácil conciliar alegria e satisfação com os procedimentos administrativos ou ajustes de relacionamentos e pressão por resultados.” Não é

uma ação impossível, no entanto, necessita de direcionamento reforçado para alcançar tal objetivo.

Contudo, sabemos da importância de ouvir as pessoas sobre suas necessidades. No que diz respeito à IES em estudo, as necessidades e expectativa das pessoas são identificadas através da Pesquisa de Clima. São alguns dos objetivos da pesquisa de clima organizacional: a) avaliar o nível de favorabilidade (satisfação) dos colaboradores em relação a múltiplas variáveis; b) identificar aspectos que causam insatisfação, bem como pontos fortes e oportunidades de melhoria; c) fornecer indicadores às diversas áreas, de forma a estas poderem se auto-analisar e definir planos de ação para melhoria; d) comparar os resultados globais com os de mercado (grupo de empresas de referência fornecido pela consultoria – pesquisa de mercado); e) dar suporte ao processo de gestão de pessoas, contribuindo para a busca da excelência organizacional.

Além dos fatores citados anteriormente, é importante a definição de um plano de formação continuada conforme as práticas descritas no Manual do Colaborador da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013).

#### 4.1.10 Avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas

Para Jesus (1998), vários são os fatores da vida contemporânea que permitem compreender as situações de estresse, em especial no contexto profissional. Dentre estes fatores, o ritmo de vida acelerado, os ambientes de tamanha competitividade, a sociedade imediatista e consumidora, a falta de controle ou de incertezas sobre os resultados pretendidos, entre outras.

Neste sentido a Pesquisa de Clima Organizacional da IES se avalia a satisfação, o bem-estar e o comprometimento por meio de dez dimensões, assim denominadas: a) ambiente de trabalho; b) organização do trabalho; c) recompensas não-financeiras; d) comunicação e integração; e) liderança; f) educação e treinamento; g) imagem; h) processo decisório; i) salários e benefícios e; j) qualidade. Os resultados da pesquisa são analisados pelos gestores, disseminados para as equipes, que participam do processo de construção do plano de ação por meio de sugestões.

As Formações Continuadas, também visam beneficiar os colaboradores com cooperação entre as áreas reforçando a cultura organizacional, gerando bem estar, comprometimento e desenvolvendo as pessoas. O comprometimento e o desenvolvimento são ainda mensurados e tratados por meio do Programa Gestão por Competências. De acordo com o Manual do Colaborador da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013). A formação de grupos de trabalhos e a participação em ações estratégicas reforçam o comprometimento necessário para o alcance de resultados.

#### 4.1.11 Qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho

O Unilasalle criou o programa Qualidade de Vida no Trabalho por meio da Ginástica Laboral e do projeto “Saúde do Trabalhador – o cuidado que faz a diferença”. Este programa promove ações de cuidado com a saúde e busca o bem estar junto aos colaboradores. Neste sentido, o programa é estendido aos seus familiares, com ações específicas realizadas pelas Clínicas Integradas de Saúde, Centro Saúde Escola e atividades práticas de disciplinas e estágios dos Cursos de Graduação da área da saúde, assim como o desenvolvimento dos trabalhos de conclusão de curso.

O projeto “Práticas Integrativas e Complementares”, através da Acupuntura e Auriculoterapia, realiza atendimentos para diminuição do nível de estresse, ansiedade e dores musculares. Já o projeto “Saúde do Adulto” (ação interdisciplinar dos professores e acadêmicos voluntários dos Cursos de Graduação da Fisioterapia, Enfermagem, Nutrição, Educação Física e Psicologia) das Clínicas Integradas de Saúde, desenvolveu atenção à saúde

ocupacional com avaliações funcionais nos colaboradores em parceria com um hospital da região onde está situada a IES.

Todas as ações descritas visam à melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, tanto no ambiente institucional quanto no ambiente externo. Os serviços prestados são também abertos à comunidade por meio das Clínicas Integradas, o que possibilita a extensão aos familiares, conforme definido no RG da IES (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2014).

#### **4.2 Práticas humanizadas de gestão contempladas no PDI do Unilasalle**

O PDI é um documento de gestão administrativa e acadêmica instituído pelo MEC como obrigatório para o credenciamento das IES no Brasil. Além de considerar a identidade institucional, também define as estratégias para que as IES atinjam seus objetivos e metas. O PDI está em consonância com as estratégias da IES, onde se percebe alinhamento com o tema central deste artigo, conforme observado na descrição dos objetivos e metas institucionais:

Oportunizar uma pedagogia que viabilize a formação profissional, a produção, a apropriação e a socialização do conhecimento, necessárias para a compreensão da realidade e para sua intervenção, buscando alcançar níveis mais complexos do desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e humanas (PDI, 2014, p. 13).

Ainda em se tratando de alinhamento dos objetivos institucionais com o tema em questão, observa-se, em especial na definição das metas institucionais, onde foi dado ênfase aos cuidados com a comunidade acadêmica, bem como aos colaboradores da IES, conforme descreve as Metas Institucionais do PDI.

A meta “a” descreve: “Ser percebido, pelos acadêmicos e pela comunidade, como uma instituição de excelência que prepara para a vida e capacita para o mercado de trabalho” (PDI, 2014, p. 13). Esta meta é desdobrada no Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de cada curso de graduação, por meio da descrição do perfil do egresso institucionalizado pela IES. Além disso, várias ações e projetos estão associados com esta meta, podendo ser vistas através dos núcleos de práticas acadêmicas que permitem o contato do acadêmico com a realidade profissional e acima de tudo, de forma humanizadora.

A meta “j” descreve: “Garantir colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização” (PDI, 2014, p. 14). Esta meta está relacionada aos colaboradores e é desdobrada nos programas de capacitação, desenvolvimento e avaliação do desempenho de pessoas e equipes oportunizados pela IES. Estes podem ser evidenciadas através de programas que trabalham o envolvimento dos colaboradores em ações de cuidado de si e dos outros, por meio do estímulo ao voluntariado, entre outras ações ligadas a humanização e fundamentalmente alinhadas à filosofia lassalista.

## **5 Conclusão**

Diante dos dados levantados, a priori, observa-se que o movimento da sociedade contemporânea manifesta a necessidade da formação humana dos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho. Contudo, não há legislação no Brasil que orienta mecanismos para as Instituições de Educação Superior promoverem tal formação de maneira efetiva.

Nesse sentido, parte-se de experiências vivenciados em práticas organizacionais, em que a gestão humanizada volta-se para o resgate da humanização. Esta se dá através de ações e atitudes significativas dos gestores que valorizam o autoconhecimento de si e do outro, bem como a comunicação dialógica, aquela que a ocorre num processo de interlocução constante entre o gestor e o colaborador.

Ainda sobre comunicação dialógica, nota-se que é a partir do diálogo no ambiente de trabalho que pode ser proporcionado práticas humanizadoras, tais como o trabalho em equipe, o estímulo ao autoconhecimento e o desenvolvimento contínuo do potencial dos recursos

humanos. Fatores essenciais e que são percebidos, ainda que em fase de sistematização na IES em estudo, mas que demonstram sinais positivos e alinhados aos objetivos institucionais.

Além disso, a gestão humanizada no ambiente organizacional, parte do pressuposto de que, para a organização se desenvolver num cenário de demandas sociais exigentes é necessário quebrar velhos costumes sem perder a essência de sua identidade. Estes velhos costumes visam à mudança para uma nova forma de se perceber, de se lidar e de se relacionar com os colaboradores identificados como seres que detêm conhecimentos e sentimentos a serem respeitados.

Um plano de formação e desenvolvimento de pessoas, que está sendo continuamente aperfeiçoado na IES em questão, contempla não somente aspectos técnicos, mas também aspectos comportamentais, que dão conta desta conexão de humanismo na gestão.

Desta maneira, pode-se concluir que o desenvolvimento humano e a gestão humanizada no ambiente de trabalho da IES, são capazes de garantir os comportamentos e resultados dos processos internos. Processos esses que são desejáveis no atendimento e prestação de um serviço efetivo de qualidade, de forma que possa ser identificado como elementos diferenciadores no que tange aos diferenciais competitivos de uma IES, tendo por base os pressupostos da filosofia Lassalista e da identidade institucional.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **O Amor Líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BOMBASSARO, Luiz Carlos. A Dignidade Humana na era da globalização. In: PAVIANI, Jayme; JÚNIOR, Arno Dal R (Orgs.). **Globalização e humanismo Latino**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000. p. 213-221.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2015.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 20 de jun. 2015.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 20 de jun. 2015.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e atualizações**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 08 de maio 2015.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Manual do Colaborador 2010-2013**. Canoas: Editora Centro Universitário La Salle, 2013a.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Plano de Carreira Docente 2009**. Canoas: Centro Universitário La Salle, 2013b.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Canoas: Editora Centro Universitário La Salle, 2014a.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório de Gestão Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade: PGQP-2014**. Porto Alegre, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CURY, Sílvia de Melo Lemos. **A filosofia da fidelidade ao ser: noções de humanismo**. São Paulo: Edições Loyola, 1986.

DELORS, Jacques. **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artemd, 2005.

FAVERO, Roberto Carlos. **Humanizar o humano**. Porto Alegre: Evangraf, 2007.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paul: Saraiva 2006.

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

HARDT, Lúcia Schneider. Entre as Manobras da Mão e do Espírito: o assombro da formação humana. **Educ. & Real.**, v. 38, n. 3, p. 769-788, 2013. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade)>. Acesso em: 15 maio 2015.

JESUS, Saul Neves de. **Bem-estar dos professores: estratégias para realização e desenvolvimento profissional**. Portugal, Porto, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLOPPENBURG, Frei Boaventura. **O cristão secularizado: o humanismo do Vaticano II**. Petrópolis: Editora Vozes, 1970.

LIMA, Vinicius Cesca de and SOUZA, Régis de Toledo. Formação humana e competências: o debate nas diretrizes curriculares de psicologia. **Psicol. e Soc.**, v. 26, n. 3, p. 792-802, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822014000300027>>. Acesso em: 15 maio 2015.

MORIN, Edgar. **Os sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 12. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2007.

MOURA, Rosana Silva de. Finitude. "Frequentação do Mundo" e formação humana em Michel de Montaigne. **Educ. & Real.**, v. 39, n. 4, p. 1169-84, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S2175-62362014000400012>>. Acesso em: 15 maio 2015.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAPADOPULOS, George S. Aprender para o século XXI. In: DELORS, Jacques. (Org.). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artemd, 2005. p. 19-44.

PFEIL, Hans. **O humanismo ateu na atualidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1962.

PGQP. **Programa Gaúcho da Qualidade e Competitividade**. Disponível em <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 02 ago. 2015.

PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE. **Proposta Educativa Lassalista**. 2 impr. Porto Alegre: Província Lassalista de Porto Alegre, 2008.

SIMARD, Denis. O renascimento e a educação humanista. In: TARDIF, Maurice; Gauthier, Clermont (Orgs.). **A Pedagogia: Teorias e práticas da Antiguidade aos nossos dias**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 75-100.

TARDIF, Maurice. Os gregos antigos e a fundação da tradição educativa. In: TARDIF, Maurice; Gauthier, Clermont (Orgs.). **A Pedagogia: Teorias e práticas da Antiguidade aos nossos dias**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 15-47.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.