

A Gestão Humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação – um estudo de caso

Relatório de Projeto

Marco Antonio Bandeira Silveira Filho

Trabalho realizado sob a orientação de

Prof^a Doutora Clarinda Luísa Ferreira Barata

Leiria, janeiro, 2024

Mestrado em Ciências de Educação – Gestão Escolar

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa uma nova etapa em minha vida, um recomeço que é fruto de muita dedicação, esforço, persistência e fé! Primeiramente, agradeço à Deus pela oportunidade. Em segundo, agradeço a mim pela persistência e resiliência que tive durante esse período, por tudo que abri mão para poder realizar esse sonho. Às minhas filhas, que me acompanharam desde o início com muita paciência e compreensão. À minha esposa, que esteve comigo o tempo inteiro me incentivando, dando sugestões, revisando meus textos e esclarecendo minhas dúvidas. À minha mãe, por ter me proporcionado uma base sólida de valores. Aos meus sogros Emanuel e Guaraciara por todas as oportunidades que me proporcionaram e pelo apoio que me transmitiram ao longo dos anos, pelas palavras de incentivo nos momentos em que ponderei desistir. A professora Doutora Clarinda, obrigado por me ter orientado neste trabalho, pela disponibilidade e apoio prestados e pelas sugestões que permitiram o melhoramento deste. A equipa que está à frente da organização alvo de estudo, pela disponibilidade e cooperação que demonstraram, o que possibilitou a recolha dos dados. Muito obrigado. Agradeço aos professores por todos os ensinamentos e partilhas. Levarei todos vocês no meu coração.

RESUMO

A gestão humanizada na escola tem se tornado cada vez mais relevante no âmbito educacional, sendo considerada um caminho fundamental para a transformação da Educação. Nesse estudo de caso, vamos abordar a problemática existente nas instituições de ensino e destacar a pertinência e as motivações que levam à necessidade de adotar uma abordagem mais humanizada na gestão escolar.

Sendo este o cenário, temos por objetivo geral analisar qual a importância da gestão humanizada para a organização escolar. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio da revisão de literatura, análise de documentos, aplicação de questionários a docentes e entrevista ao diretor de uma instituição educativa da cidade de Leiria. A análise de dados se deu baseada na Análise de Conteúdo.

Pode-se concluir com este estudo, que a gestão humanizada é um caminho promissor e necessário para promover uma educação de qualidade, o desenvolvimento integral dos alunos e uma boa relação entre os alunos, profissionais, famílias e comunidade, sendo possível transformar a escola em um espaço de acolhimento, capaz de formar cidadãos autônomos, críticos e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Para futuros estudos, seria interessante uma maior participação de profissionais e a realização desse estudo em outras instituições de ensino, pois a amostra se limita unicamente a um grupo de uma instituição de ensino privada, o que leva a que as conclusões não possam ser generalizadas a outras populações. Apesar destas limitações, penso que esse é um tema super atual e de fundamental importância para o futuro de todos.

Palavras chave: educação, empatia, gestão humanizada, liderança, inclusão.

ABSTRACT

Humanized school management has become increasingly relevant in the educational sphere and is considered a fundamental way of transforming education. In this case study, we will address the problems that exist in educational institutions and highlight the relevance and motivations that lead to the need to adopt a more humanized approach to school management.

Given this scenario, our general objective is to analyze the importance of humanized management for school organizations. In terms of methodology, this is a qualitative study, with data collected through a literature review, document analysis, questionnaires to teachers and an interview with the director of an educational institution in the city of Leiria. Data analysis was based on Content Analysis.

It can be concluded from this study that humanized management is a promising and necessary way to promote quality education, the integral development of students and a good relationship between students, professionals, families and the community, making it possible to transform the school into a welcoming space, capable of forming autonomous, critical citizens who are committed to building a fairer and more equal society.

For future studies, it would be interesting to have more professionals involved and to carry out this study in other educational institutions, as the sample is limited to just one group from a private educational institution, which means that the conclusions cannot be generalized to other populations. Despite these limitations, I think this is a very topical subject and of fundamental importance for everyone's future.

Keywords: education, empathy, humanized management, leadership, inclusion.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Abreviaturas (facultativo).....	ix
Introdução.....	1
Capítulo 1. O trabalho ao longo da História.....	10
1.1 A História do Trabalho	10
1.1.1 A Origem do Trabalho	11
1.1.2 A Revolução Industrial	13
1.2 O Processo de Hominização e Humanização	17
1.2.1 O Processo de Humanização do Trabalho	18
Capítulo 2. A Gestão Humanizada	24
2.1 Liderança	30
2.1.1 A Inteligência Emocional na Liderança	34
2.2. A Gestão Humanizada na Escola.....	40
2.2.1 O papel social da escola	43
2.2.2 A Educação Humanizada	46
Capítulo 3. Metodologia.....	49
3.1. Contexto da investigação.....	49
3.2. Desenho da investigação	50
3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	51

3.3.1 Instrumentos de recolha de dados	51
3.3.2 Procedimentos de recolha de dados	52
3.3.3 Técnicas de tratamento de dados.....	54
3.3.4 População e amostra do estudo	56
Capítulo 4. Apresentação e discussão de resultados	58
4.1. Análise do Questionário	58
4.2. Análise da Entrevista.....	61
4.2.1 Importância da gestão humanizada na organização escolar.....	62
4.2.2 Estratégias de comunicação entre alunos, educadores e encarregados de educação.....	66
4.2.3 Contribuições da gestão humanizada para o organização escolar	70
4.2.4 Impacto da gestão humanizada na vida pessoal e profissional	71
4.2.5 Contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação....	73
Conclusões.....	75
Limitações e sugestões para investigações futuras.....	78
Referências Bibliográficas.....	79
Outros documentos consultados	88
Apêndices	89
Apêndice I.....	89
Apêndice II.....	92
Apêndice III.....	101
Apêndice IV.....	103
Apêndice V.....	105

Índice de Figuras

Figura 1 – Réplica do fóssil de um crânio de Homo habilis.....	12
Figura 2 – Exemplo de pedra lascada ("biface") do Paleolítico utilizada como ferramenta e arma.....	12
Figura 3 – Os 4 pilares da Inteligência Emocional.....	36

Índice de Quadros

Quadro 1 - Relação de filósofos, educadores e psicólogos – inovadores na educação.....	4
Quadro 2 – Pensamentos Marx, Weber e Durkheim.....	15
Quadro 3 - Evolução no mundo do trabalho	17
Quadro 4 – Organização da Rotina de Trabalho, segundo Taylor.....	19
Quadro 5 – Características do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo.....	20
Quadro 6 – Práticas para uma boa Gestão de Pessoas (Idalberto Chiavenato)	22
Quadro 7 – Os 4 pilares da Gestão Humanizada.....	27
Quadro 8 – Vantagens da Gestão Humanizada.....	27
Quadro 9 - Perfil das organizações - Pesquisa Empresas Humanizadas 2021.....	29
Quadro 10 – Qualidades fundamentais da Liderança.....	32
Quadro 11 – Estilos de Liderança.....	32
Quadro 12 – Gestor vs Líder.....	33
Quadro 13 – 3 Estratégias para uma Gestão Humanizada na Escola.....	41
Quadro 14 – Características Escola da Ponte.....	42
Quadro 15 – Relação de alunos	49
Quadro 16 – Categorias e subcategorias de análise.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Liderança Consciente.....	38
Gráfico 2 – Liderança Consciente (autoconsciência).....	39
Gráfico 3 – Principais características que o gestor DEVE possuir.....	59
Gráfico 4 – Principais características que o gestor NÃO deve possuir.....	59

ABREVIATURAS (FACULTATIVO)

OIT – Organização Internacional do Trabalho

USA – Estados Unidos da América

ROE - Return On Equity ou Retorno sobre o patrimônio

IE - Inteligência Emocional

ESECS - Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

INTRODUÇÃO

A Gestão Humanizada na Escola tem se tornado cada vez mais relevante no âmbito educacional, sendo considerada um caminho fundamental para a transformação da Educação. Nesse estudo de caso, vamos abordar a problemática existente nas instituições de ensino e destacar a pertinência e as motivações que levam à necessidade de adotar uma abordagem mais humanizada na gestão escolar.

Atualmente, observa-se que grande parte das escolas ainda adota modelos de gestão autoritários e burocráticos, os quais não contemplam as especificidades e necessidades dos alunos, professores e demais colaboradores. Isso acarreta em um ambiente escolar desmotivador, pouco acolhedor e com baixos índices de aprendizado.

Ocorre, então, a necessidade de repensar a forma como as escolas são geridas, buscando um modelo que valorize a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. A Gestão Humanizada surge como uma alternativa promissora, uma vez que coloca o ser humano no centro das decisões e prioriza a construção de relações de respeito, diálogo e colaboração.

Ao adotar a Gestão Humanizada na Escola, acredita-se que seja possível promover um ambiente educacional mais acolhedor e inclusivo, no qual cada indivíduo possa se desenvolver plenamente. Além disso, essa abordagem propicia uma maior aproximação entre a escola e a comunidade, fortalecendo os laços e fomentando uma educação mais contextualizada e significativa.

Diante dessa problemática e das perspectivas positivas proporcionadas pela Gestão Humanizada na Escola, este estudo de caso busca entender como a aplicação desses princípios pode contribuir para a transformação da Educação. Para isso, serão analisados dados e relatos de uma escola privada situada em Leiria, Portugal, buscando identificar os principais benefícios, desafios e resultados futuros.

Compreender a importância da Gestão Humanizada na Escola é fundamental para repensar as práticas educativas e promover uma educação mais inclusiva, cidadã e transformadora. Este estudo, visa contribuir para o debate sobre o tema, destacando a

pertinência e as motivações que fundamentam essa abordagem e seu potencial impacto na formação dos alunos e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Considerando as constantes mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas, tem se criado a necessidade da produção de novos modelos conceituais de liderança nas organizações e especialmente nas escolas, pela sua especificidade e sobretudo pelo fato das instituições privadas de Ensino precisarem sempre estar aumentando sua produção e lucratividade. No contexto atual, esta mudança de paradigma/modelo é inevitável, especialmente no que se refere a proporcionar uma educação de qualidade alinhada com as demandas atuais, junto ao bem-estar profissional de todos que atuam dentro das organizações privadas. Esta mudança deve ser considerada como prioridade num processo gradual e consistente alinhado a evolução que ocorre atualmente. Com isto, a produtividade e a lucratividade se expandirão há médio/longo prazo como consequência, acompanhando a evolução.

Ao realizarmos primeiramente uma breve contextualização histórica a respeito do Ensino tradicional no mundo, é sabido que este modelo tem como premissa central que a aprendizagem é um processo de transmissão em que o educador transmite os conhecimentos para os alunos, sendo o professor o foco neste processo, cujo objetivo é a padronização da aprendizagem, de modo a uniformizar a experiência dos alunos. A esta questão, Freire afirma em seu livro *A Pedagogia do Oprimido* que:

Em lugar de comunicar-se, o educador faz “comunicados” e depósitos que os educandos, meras incidências, recebem pacientemente, memorizam e repetem. Eis a concepção “bancária” da educação, em que a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los. Margem para serem colecionadores ou fixadores das coisas que arquivam.... Educadores e educandos se arquivam na medida em que, nesta distorcida visão de educação, não há criatividade, não há transformação, não há saber. Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também. (Freire, 1978, p. 33)

Desta forma, cabe ao aluno assumir apenas um papel passivo no processo de aprendizagem, sem que este tenha qualquer interação. No entanto, sabe-se que para aprender o aluno precisa interagir ativamente com os objetos e através das interações sociais. Segundo Jean Piaget³, “O ser humano é ativo na construção de seu conhecimento e não uma massa 'disforme' a ser moldada pelo professor.” Freire também define em seu

livro *Pedagogia da Autonomia*, que “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” (Freire, 1996, p. 27)

Um estudo⁴ realizado por pesquisadores norte-americanos trouxe evidências de que, quando os alunos eram submetidos a aulas nos métodos tradicionais, os resultados de aprendizagem eram piores quando comparados a métodos colaborativos. De acordo com a pesquisa:

Para testar a hipótese de que as aulas teóricas maximizam o aprendizado e o desempenho do curso, analisamos 225 estudos que relataram dados sobre notas de exames ou taxas de reprovação ao comparar o desempenho dos alunos em cursos de graduação em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) sob aulas tradicionais versus aprendizagem ativa. Os tamanhos de efeito indicam que, em média, o desempenho do aluno em exames e inventários de conceitos aumentou 0,47 DPs sob aprendizagem ativa (n = 158 estudos) e que a razão de chances de reprovação foi de 1,95 sob aulas tradicionais (n= 67 estudos). Esses resultados indicam que as pontuações médias dos exames melhoraram em cerca de 6% nas seções de aprendizado ativo e que os alunos em aulas com palestras tradicionais tiveram 1,5 vezes mais chances de reprovar do que os alunos em aulas com aprendizado ativo. (Freeman et al., 2014)

Os alunos ao serem colocados apenas como ouvintes, como é praticado no ensino tradicional, terão dificuldades no desenvolvimento de ideias próprias e na construção do senso crítico. Porém, sabe-se que a educação caminha constantemente para novas perspectivas, tornando-a mais dinâmica e integrativa pois, a educação baseada numa aprendizagem colaborativa contribui na promoção de indivíduos mais felizes e conscientes de suas escolhas, tornando-os mais preparados para o futuro, além de criar relações de respeito, confiança e empatia.

Ao falarmos de empatia refiro-me a capacidade psicológica de sentir o que sentiria outra pessoa, caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela. De modo, a tentar compreender os seus sentimentos e suas emoções, procurando experimentar o que a outra pessoa sente. Segundo o filósofo australiano Roman Krznaric⁵, autor do livro “O poder da empatia: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo”, define

³ Fonte: https://www.pensador.com/autor/jean_piaget/, acessado em 17 de janeiro de 2023, às 11h08

⁴ Fonte: <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1319030111>, acessado em 16 de janeiro de 2023, às 18h40

⁵ Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Roman_Krznaric, acessado em 01/02/2023, às 20h

empatia como algo além de apenas se colocar no lugar do outro, para o especialista no assunto é necessário ter uma mentalidade aberta para conhecer e realizar conexões inesperadas, saindo da forma usual de pensar e falar. A empatia é o que cria bons relacionamentos e saber ouvir empaticamente é a chave para o sucesso. Contudo, será necessário superar em algum momento as barreiras existentes (preconceitos, estereótipos).

Alguns dos filósofos, educadores e psicólogos ao redor do mundo já apontavam que as escolas tradicionais estavam ultrapassadas e que já não supriam a demanda atual por indivíduos com características empreendedoras e inovadoras. No quadro a seguir é possível identificar algumas das contribuições que impulsionaram e ainda impulsionam na busca por uma educação de qualidade.

Quadro 1 – “Relação de filósofos, educadores e psicólogos – inovadores na educação”

NOME	FORMAÇÃO	ORIGEM	PERÍODO DE VIDA	CONTRIBUIÇÕES
John Dewey	Filósofo e Pedagogo	Estados Unidos	Nascimento: 20 de outubro de 1859 Falecimento: 01 de junho de 1952	Foi o inspirador da Escola Nova, um movimento pela renovação do ensino que alcançou países na Europa, América do Norte e no Brasil; Modelo de ensino-aprendizagem, que percebe o aluno como protagonista de seu processo de educação; Desenvolvimento integral do indivíduo, leva em consideração aspectos físicos, emocionais e intelectuais; Desenvolvimentos de habilidades manuais e criativas; relação indissociável entre teoria e prática; e Construção do conhecimento de forma coletiva por meio do compartilhamento de experiências.
Maria Tecla Artemisia Montessori	Pedagoga e Médica	Itália	Nascimento: 31 de agosto de 1870 Falecimento: 06 de maio de 1952	Inspiram as metodologias de muitas escolas no Brasil e no mundo; A metodologia é baseada em seis pilares: autoeducação, educação como ciência, educação cósmica, ambiente preparado, adulto preparado e criança equilibrada; Busca o desenvolvimento da criança levando em consideração as diferentes épocas de sua vida e quais são as necessidades e comportamentos específicos de cada fase; Buscava formar integralmente os jovens, oferecendo uma educação para a vida; e Apostava na individualidade e liberdade do aluno, pensando nele como sujeito e objeto do ensino, simultaneamente.
Célestin Freinet	Pedagogo	França	Nascimento: 15 de outubro de 1896 Falecimento: 8 de outubro de 1966	Foi um dos fundadores da Escola Moderna; Pensava na escola como um importante elemento de transformação social, como um espaço democrático, livre de contradições sociais e que não marginalize crianças pela classe social; e É autor das propostas das aulas-passeio (estudos de campo), dos cantinhos pedagógicos (uma forma de estimular o aprendizado por meio de brincadeiras) e da troca de correspondências entre as escolas (socialização de informações e conhecimentos entre os alunos).

Jean William Fritz Piaget	Biólogo, Psicólogo e Epistemólogo Suíço	Suíça	Nascimento: 9 de agosto de 1896 Falecimento: 16 de setembro de 1980	<p>Pesquisas relacionadas a gênese do conhecimento, sua evolução até a adolescência humana, passando pelo desenvolvimento cognitivo e as formas como os indivíduos apreendem o mundo;</p> <p>Baseou seus estudos sobre a forma como as crianças constroem o conhecimento, levando em consideração aspectos cognitivos, morais, sociais, afetivos e linguísticos da aprendizagem, fundando aquilo que chamou de epistemologia genética; e</p> <p>Suas descobertas evidenciaram que a transmissão de conhecimentos, no sentido professor-aluno, é limitada e, por isso, educar seria estimular as crianças a procurar o conhecimento, favorecendo sua atividade mental.</p>
Lev Semionovitch Vigotski	Psicólogo	Bielorrússia	Nascimento: 17 de novembro de 1896 Falecimento: 11 de junho de 1934	<p>Seus estudos contribuíram na reflexão sobre o desenvolvimento intelectual de crianças, associando-o às interações sociais e condições de vida dos indivíduos;</p> <p>Para que o aprendizado ocorra, sempre existe algo que faz a mediação da relação do sujeito com o mundo, o que ele chamou de aprendizagem mediada; e</p> <p>O educador é um exemplo de intermediário entre o aluno e o conhecimento.</p>
Carl Ransom Rogers	Psicólogo	Estados Unidos	Nascimento: 8 de janeiro de 1902 Falecimento: 4 de fevereiro de 1987	<p>Foi fundador da terapia não-diretiva, que é centrada no indivíduo e, por isso, preferia pensar que tinha clientes no lugar de pacientes, pois cabia a quem era atendido no consultório o sucesso do tratamento;</p> <p>Ele entendia a relação entre professor e aluno: ao educador cabia a tarefa de facilitar o aprendizado, que é conduzido pelo estudante de forma própria; e</p> <p>Para que essa relação se estabeleça, três qualidades são demandadas: congruência (ser autêntico com o aluno), empatia (compreender seus sentimentos) e respeito.</p>
Paulo Reglus Neves Freire	Educador e Filósofo	Brasil	Nascimento: 19 de setembro de 1921 Falecimento: 2 de maio de 1997	<p>O educador desenvolveu uma metodologia de alfabetização de adultos que ficou conhecida como Método Paulo Freire;</p> <p>A educação tem como missão conscientizar o aluno, fazendo com que indivíduos entendam sua situação dentro da sociedade e atuem para conquistar sua libertação; e</p> <p>Era crítico daquilo que chamava de “educação bancária”, que ocorre quando o professor e aluno estabelecem uma relação vertical, em que um deposita no outro o conhecimento, respectivamente.</p>
António Manuel Seixas Sampaio da Nóvoa	Pedagogo e Historiador	Portugal	Nascimento: 12 de dezembro de 1954	<p>Responsável por diversas pesquisas sobre história e psicologia da educação e formação de professores; e</p> <p>Considera que o modelo escolar tem de ser alterado, mas preservando a dimensão pública da educação, preservando espaços de relação pedagógica entre professores e alunos, preservando um trabalho sobre a ideia de que a escola e a pedagogia são, sobretudo, espaços comuns – e nada disso se faz em casa.</p>
José Francisco de Almeida Pacheco	Pedagogo	Portugal	Nascimento: 10 de maio de 1951	<p>Criador da Escola da Ponte;</p> <p>Crítico do sistema tradicional de ensino;</p> <p>Considera que a aula tradicional é um sistema obsoleto de reprodução de conteúdos que deixa a desejar naquilo que é o mais importante objetivo educacional: a humanização do indivíduo;</p> <p>Defensor de uma escola sem turmas, sem ciclos, sem testes ou exames, sem reprovações, sem campanhas; e</p> <p>É coordenador Pedagógico da EcoHabitaré Projetos, empresa social que visa promover uma educação conectada com necessidades sociais do Século XXI.</p>

Fonte: elaboração própria

Diante das constantes mudanças na sociedade e da necessidade de adotar novos métodos de ensino surgiram algumas instituições ao redor do mundo que se tornaram referência

em educação. A escola Sueca Vittra⁶, por exemplo é uma instituição de referência que possui 30 unidades ao redor do país e já eliminou totalmente as salas de aula, seus alunos são livres para trabalharem no que quiserem, tendo opções de trabalhos em grupo e um mobiliário que permite que as crianças interajam entre si. É uma instituição que ao quebrar as divisões de classe físicas, permitem que as crianças possam desenvolver a autoconfiança e um comportamento comunal responsável.

Outro exemplo conhecido mundialmente método é o Montessori, cuja idealização teve início em 1907 pela Maria Montessori⁷, tendo como metodologia que a educação se desenvolva com base na evolução da criança, levando em conta cada época da vida predominante, suas características e sensibilidades específicas. Considera também a individualidade de cada criança, traçando perfis gerais de comportamento e possibilidades de aprendizado para cada faixa etária, possui um total de seis pilares educacionais, que são: autoeducação, educação como ciência, educação cósmica, ambiente preparado, adulto preparado e criança equilibrada.

Existe um outro método que também é reconhecido mundialmente que é o Waldorf⁸, criado por Rudolf Steiner na cidade de Stuttgart, na Alemanha. Cujo objetivo é desenvolver a personalidade das crianças de forma equilibrada e integrada, estimulando a clareza de raciocínio, o equilíbrio emocional e a iniciativa da ação, nutrindo a imaginação e conduzindo os alunos a um pensamento livre e autônomo. Estas são algumas das metodologias que surgiram como alternativa ao ensino tradicionalista.

Sabe-se que a educação tradicional tem forte ligação com o mundo do trabalho e a divisão das classes pois, desde a Grécia antiga a educação tem sofrido alterações, porém foi no século XVIII a partir da revolução industrial que o modo de produção capitalista desencadeou uma divisão de classes que ao longo do tempo privilegiava a classe social dos burgueses e inferiorizava a classe dos trabalhadores, tornando-se muito claras as

⁶ Fonte: <https://vittra.se/vara-skolor/>, acessado em 17 de janeiro de 2023, às 15h

⁷ Fonte: <https://larmontessori.com/maria-montessori/>, acessado em 01 de fevereiro de 2023, às 21h

⁸ Fonte: <https://www.waldorfschule-uhlandshoehe.de/uhlandshoehe-waldorf-school>, acessado em 01/02/2023, às 21h40

características da educação dualista que já existia desde a antiguidade, no qual priorizava a classe detentora do poder econômico.

A escola então surgiu como um real privilégio para as classes dominantes que detêm o poder econômico, Marx deixou claro dois tipos de classes: a classe dominante que estruturasse na medida em que pratica a opressão e a segunda é a dominada que tende a subordinar-se a opressão praticada pela primeira.

O instrumento utilizado desde então para a manutenção das desigualdades é o currículo, pois este sempre teve seu objetivo direcionado à época em questão, desde quando ele era inflexível e orientado para os interesses da classe capitalista. Sendo aplicado de modo que estivesse direcionado para a obtenção de diversos raciocínios em detrimento de outros, voltando a atenção apenas para determinado conteúdo. É importante reforçar que a manutenção da desigualdade social, da não aprendizagem, do não pensamento crítico fazem parte da manutenção e controle social que são de suma importância para os interesses capitalistas, sendo voltado para o desenvolvimento do intelecto das classes dominantes e a outra voltada para o desenvolvimento de mão de obra barata das classes dominadas.

Reconhecer a conexão histórica entre conceitos de currículo, as mudanças no mundo do trabalho, as estruturas ideológicas e os grupos detentores de poder e da cultura hegemónica são os primeiros passos para formular recomendações curriculares e construir instituições mais sensíveis para aclamar pela emancipação humana.

Uma outra questão a ser destacada é o fato de que dentro do contexto social está inserido o viés político, conforme podemos verificar no Manifesto Comunista que:

... o modo predominante da produção económica e da troca, e a organização social que dele necessariamente decorre, formam a base sobre a qual se constrói, e só a partir da qual pode ser explicada a história intelectual e política dessa época; que, conseqüentemente, toda a história da humanidade (desde a dissolução da sociedade tribal primitiva, detendo a terra em posse comum) tem sido uma história de lutas de classes, de conflitos entre classes exploradoras e exploradas, entre classes dominantes e oprimidas; que a história destas lutas de classes forma uma série de evoluções na qual se alcançou hoje um estádio em que a classe oprimida e explorada — o proletariado — não pode atingir a sua emancipação do jugo da classe dominante e exploradora — a burguesia — sem emancipar, ao mesmo tempo e de uma vez por todas, toda a sociedade de qualquer exploração e opressão, de quaisquer distinções de classes e lutas de classes. (Marx & Engels, p. 14)

São essas questões históricas que demonstram a importância do gestor atual como a pessoa responsável por perceber, extrair e administrar todas as particularidades que fazem parte da organização escolar e, ao mesmo tempo, entender como elas afetam o todo. Porém, para que haja uma relação promissora cabe à este o papel de incentivar uma gestão mais humanizada e colaborativa, de modo a possibilitar que toda a comunidade escolar seja mais autônoma, eficiente, eficaz e humanizada.

Dessa forma, destaco a necessidade dos gestores e líderes estarem cientes que liderança não é poder, ela traz responsabilidade e serviço, pois a essência da Gestão Humanizada está em despertar o sentimento de pertencimento ao grupo, sempre atento às particularidades de cada pessoa, promovendo um cenário propício para sua saúde. Cabe a estes líderes terem empatia para fazerem a diferença na vida das pessoas, de modo a possibilitar que estas se tornem pessoas e profissionais melhores.

Uma recente pesquisa do Empresas Humanizadas do Brasil⁹ contou com respostas de 36.868 pessoas de 226 organizações em parceria com o Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB)¹⁰, e foram coletadas ao longo de 2020, a partir de uma metodologia inédita baseada na ciência de dados, no qual está vinculada à maior percepção de impacto positivo das organizações nos ecossistemas nos quais atuam e consideram a capacidade que elas têm de gerar valor e nutrir relacionamentos de excelência com seus múltiplos interlocutores (lideranças, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade). Além disso, as empresas que adotaram o modelo alcançaram mais que o dobro de rentabilidade financeira.

Este modelo de gestão humanizada é importante por considerar a subjetividade dos profissionais. Dessa forma, as particularidades, desejos, dificuldades e expectativas de cada um é levada em consideração de modo que contribui para um ambiente saudável. Assim como a relação entre educador e educando sofreram mudanças positivas ao longo

⁹Fonte: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/03/pesquisa-empresas-humanizadas-do-brasil-reconhece-negocios-com-melhor-performance-em-qualidade-das-relacoes.html>, acessado em 16 de janeiro de 2023, às 19h

¹⁰ Fonte: <https://cebrasil.cc/>, acessado em 16 de janeiro de 2023, às 18h40

dos tempos, a relação entre empregado e empregador também vem se transformando, criando-se relacionamentos mais flexíveis, com laços de confiança e senso de companheirismo nas equipes.

A estratégia desse método visa transformar o clima interno nas organizações, buscando aumentar o engajamento dos profissionais, retendo os talentos e melhorando a produtividade. Inclusive, sabe-se que um ambiente de trabalho não saudável impacta diretamente na saúde, podendo causar diversas questões como ansiedade, desmotivação, estresse e síndrome de burnout (esgotamento profissional).

Tendo em vista à importância e impacto do modelo de gestão aplicado em cada organização, foi definido para esta investigação a seguinte pergunta de partida: “Qual a importância da gestão humanizada para a organização escolar?”.

Pretende-se com esta investigação compreender os impactos positivos que a gestão humanizada pode fornecer dentro da organização escolar. Seguindo esta direção, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever a gestão humanizada e a sua importância na organização escolar;
- 2) Refletir sobre o impacto da gestão humanizada na melhoria da qualidade do ensino e na relação entre os educadores e os alunos;
- 3) Avaliar a relação entre a gestão humanizada e a motivação e bem-estar dos profissionais da educação;
- 4) Identificar as contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação.

CAPÍTULO 1 – O TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA

1.1. A História do Trabalho

Desde muito cedo aprende-se que para sobreviver é necessário trabalhar. Passamos muitos anos na escola nos moldando para a chegada deste momento, onde iremos escolher a nossa profissão. Porém, o que não nos é ensinado, ou pelo menos não era até então, é que mais importante do que todo conhecimento adquirido é a forma como vamos lidar com as PESSOAS, ou seja, não aprendemos a nos humanizar. E para que seja possível avaliar a importância de humanizar as relações de trabalho, é fundamental perceber como esta foi construída ao longo da história.

O conceito de trabalho no senso comum é geralmente entendido como uma atividade humana realizada com o objetivo de produzir uma forma de obtenção de sua subsistência. No dicionário a palavra trabalho¹¹ é definida como: ato ou efeito de trabalhar; exercício de atividade humana, manual ou intelectual, produtiva; esforço necessário para que uma tarefa seja realizada; produção; atividade profissional remunerada, emprego, profissão; exercício da atividade profissional, serviço; maneira de trabalhar algo; obra realizada; conjunto dos trabalhadores assalariados enquanto grupo social, entre outros.

No sentido etimológico da palavra, o trabalho vem do latim *tripalium*, cujo termo é formado pela junção dos elementos *tri*, que significa “três”, e *palum*, que quer dizer “madeira”. *Tripalium* era considerado então um instrumento de tortura formado por três estacas de madeira que eram bastante afiadas e muito comuns em tempos remotos na região da Europa. Sendo assim, nesta época os escravos e os pobres que não podiam pagar os impostos sofriam as torturas no *tripalium*, assim como quem exercia uma atividade laboral naquele tempo, eram pessoas que não possuíam posses.

A partir de uma melhor compreensão da ideia de trabalhar para além do trabalho como tortura em si, passou-se a estender também às atividades físicas produtivas que eram realizadas pelos trabalhadores em geral: camponeses, artesãos, agricultores, pedreiros,

¹¹Fonte: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/trabalho>, acessado em 23 de abril de 2023, às 10h

entre outros. Desde o latim o termo passou para o francês *travail*, que significa sentir dor ou sofrer e com o tempo o sentido da palavra passou a querer dizer fazer uma atividade exaustiva ou fazer uma atividade difícil, dura. Somente no século XIV começou a ter o sentido genérico que hoje é atribuído, o de aplicação das forças e faculdades (talentos, habilidades) humanas para alcançar um determinado fim e, com início das especializações das atividades humanas impostas pela evolução cultural (Revolução Industrial), atualmente a palavra trabalho possui diversos significados.

O trabalho tem figurado como ocupação essencial da humanidade há milênios e tem sido objeto de estudo em diversas áreas, como a economia, psicologia, sociologia, entre outras. Atualmente o mercado de trabalho é marcado pela alta competitividade, pela alta exigência de competências, pela busca por novos processos e novos modelos de negócios, o que é por si próprio reflexo do avanço das tecnologias.

1.1.1 A origem do Trabalho

A origem do trabalho, ainda hoje, é passível de críticas. A comunidade científica considera o *Homo habilis*¹² como sendo uma das mais antigas espécies de hominina do gênero homo. Considera-se que este viveu há aproximadamente 1.5 e 2.5 milhões de anos no leste da África e que, possivelmente, migrou para o oriente próximo. “Este nome *Homo habilis* ou homem habilidoso, fora escolhido porque os cientistas na época encontram junto a pedras lascadas e acreditavam ser esta espécie a primeira a construir ferramentas.... Pesquisadores encontraram objetos que atendiam a vários tipos de propósitos como o corte de pequenas plantas, cortar o couro e retirar a carne de carcaças de grandes animais.”¹³

Este período de aproximadamente 2.5 milhões de anos atrás foi marcado justamente pelas artes rupestres, esculturas e as pequenas ferramentas obtidas pela quebra de pedras, ficando conhecido como período da *pedra lascada*, no qual utilizavam as pedras como armas e ferramentas, podendo-se considerar que desde esse período já existiam pequenos

¹²Fonte: <http://www.terra.ufpr.br/portal/blog/2019/07/08/descoberta-de-ferramentas-de-pedra-lascada-na-jordania-leva-a-reinterpretacao-dos-rumos-da-evolucao-humana/>, acessado em 23 de abril de 2023, às 11h

¹³Fonte: <https://www.infoescola.com/historia/homo-habilis/>, acessado em 23 de abril de 2023, às 11h

trabalhos que eram necessários para a subsistência da espécie. Já com o passar dos tempos e as evoluções humanas, outro período muito importante na jornada do trabalho foi o período conhecido como Neolítico¹⁴ ou como período da *pedra polida* ou *nova pedra* (10.000 a.C. a 3.000 a.C.) No qual o houve um aprimoramento e especialização do processo de trabalho humano para sua subsistência, de modo que passou a melhorar suas ferramentas com o objetivo de obter algo mais preciso e útil.

Figura 1 – Réplica do fóssil de um crânio de Homo habilis



Foto: Gunnar Creutz / via Wikimedia Commons / CC-BY-SA 4.0

Figura 2 – Exemplo de pedra lascada ("biface") do Paleolítico utilizada como ferramenta e arma. Encontrada em Cintegabelle, França



Foto: Didier Descouens / Wikimedia Commons / CC-BY-SA 4.0

A Revolução Agrícola marcou a transição da vida nômade para a sedentária, resultando no desenvolvimento da agricultura e na formação de aldeamentos e cidades. Na Idade Antiga, o trabalho era realizado por escravos, artesãos e militares, sendo visto como penoso e desigual. Já na Idade Média, a escravidão foi substituída pela servidão, mas ainda existia uma hierarquia entre os senhores e os camponeses. No final dessa época,

¹⁴Fonte: <https://www.preparaenem.com/historia/neolitico.htm>, acessado em 23 de abril de 2023, às 16h

surgiram atividades comerciais e a burguesia, e o sistema de trabalho se tornou intermediário entre a escravidão e o trabalho livre. Com o início das revoluções liberais e a Revolução Industrial, houve mudanças nas relações de trabalho, com os trabalhadores buscando mais liberdade e formando associações para melhorar as relações com os empregadores.

1.1.2 A Revolução Industrial

A Revolução Industrial foi um marco nas relações de trabalho, dando início ao surgimento dos novos conceitos de “classe operária” e “burguesia industrial”, bem como a invenção de novas tecnologias, como o tear mecânico, a máquina a vapor e a fiandeira hidráulica, que permitiram o aumento da produção de manufaturas. De acordo com Adam Smith, o autor afirma que o aumento da produtividade tem uma relação direta com a divisão do trabalho e esta, por sua vez, traz consigo uma maior destreza e habilidades que são utilizadas no processo do trabalho:

O maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho. (Smith, 1994, p.41).

Diante deste novo cenário, criaram-se condições de vida e transformações no mundo do trabalho, principalmente devido ao fim da escravidão. No entanto, estas mudanças contribuíram para um intenso processo de urbanização, consumo e produção em massa que eram nada mais do que resultado das exaustivas jornadas de trabalho que duravam até 14 horas por dia. Mesmo sendo remunerados, os salários dos trabalhadores eram muito baixos e as relações eram muito desiguais. Com isso, começam a surgir movimentos de trabalhadores que reivindicavam direitos trabalhistas inéditos e melhores condições de trabalho. Estes movimentos foram iniciados pelas classes trabalhadoras que possuíam atividades laborais semelhantes por estarem cansados de verem os donos das fábricas acumulando verdadeiras riquezas e eles, por outro lado, sem nenhum tipo de amparo.

O filósofo Karl Marx¹⁵ foi um dos principais teóricos do trabalho e acreditava que o trabalho era condição essencial para que o homem seja cada vez mais livre e dono de si.

¹⁵Fonte: https://www.ebiografia.com/karl_marx/, acessado em 24 de abril de 2023, às 22h

No entanto, o capitalismo possui muitas contradições e este visa apenas o lucro. O autor utilizou o termo “alienação” para se referir ao processo de estranhamento do trabalhador em relação ao sentido da atividade de produção, quando o trabalho deixa de ser a satisfação de uma necessidade para tornar-se apenas um meio para satisfazer as necessidades externas a ele. Como grande crítico deste modelo societal capitalista, Marx argumenta que:

O trabalho torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz. [...] O trabalhador torna-se uma mercadoria tanto mais barata, quanto maior número de bens produz. Com a valorização do mundo das coisas, aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz apenas mercadorias; produz-se também a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e juntamente na mesma proporção com que produz bens. Tal fato implica apenas que o objeto produzido pelo trabalho, o seu produto, opõe-se a ele como ser estranho, como um poder independente do produtor. O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, que se transformou em coisa física, é a objetivação do trabalho. (Marx 2002, p. 111)

Ainda para o autor, o trabalho no capitalismo aparece como desrealização do trabalhador e a apropriação do objeto como alienação. Assim, para ele, o trabalho alienado:

[...] é exterior ao trabalhador, ou seja, não pertence à sua característica, portanto, ele não se afirma no trabalho, mas nega-se a si mesmo, não se sente bem, mas infeliz, não desenvolve livremente as energias físicas e mentais, mas esgota-se fisicamente e arruína o espírito. Por conseguinte, o trabalhador só se sente em si fora do trabalho, enquanto no trabalho se sente fora de si. Assim, o seu trabalho não é voluntário, mas imposto, é trabalho forçado. Não constitui a satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio de satisfazer outras necessidades. (Marx 2002, p. 114)

Já para Adam Smith, a simplificação do trabalho para uma mera atividade simples teve um efeito negativo.

Um homem que passa toda sua vida cumprindo um pequeno número de operações simples, cujos efeitos são talvez sempre os mesmos ou muito próximos dos mesmos, não tem condições para desenvolver sua inteligência nem para exercitar sua imaginação a buscar expedientes para descartar dificuldades que nunca se apresentam; ele se torna, então, tão estúpido e tão ignorante quanto seja possível a uma criatura humana assim tornar-se. (Smith, 1991, p. 406)

No quadro abaixo é possível compreender melhor os pensamentos de Marx, Weber e Durkheim, levando em consideração o contexto histórico referente a evolução do mundo do trabalho, bem como as visões sociais e os objetos de estudo de cada.

Quadro 2 – “Pensamentos - Marx, Weber e Durkheim”

	Karl Marx - Alemanha (1818 - 1883)	Émile Durkheim - França (1858 - 1917)	Max Weber - Alemanha (1864 - 1920)
Contexto	As primeiras crises entre o capitalista e o proletariado; a constituição de novas classes sociais e novas formas de relações de disputa de poder e exploração definidos a partir do capitalismo.	Terceira República francesa. Noções iniciais sobre Estado protecionista. Equilíbrio e interdependência de novas instituições sociais. Corporações para equilibrar as relações entre capitalista e proletariado.	Primeiras análises da expansão do capitalismo e seu monopólio e da burocracia nas indústrias e no Estado. Romantismo alemão é pessimista quanto ao futuro da sociedade capitalista.
Corrente teórica	Marxismo, teoria crítica.	Positivismo	Teoria compreensiva, hermenêutica.
Influências	Hegel e Ludwig Feuerbach	Comte e Montesquieu	Kant e Nietzsche
Visão social (sociedade)	Parte do princípio de que a estrutura de uma sociedade qualquer reflete a forma como os homens organizam a produção social de bens. A produção social, segundo ele engloba dois fatores básicos: as forças produtivas e as relações de produção.	Fatos sociais, objeto da sociologia. Coerção social, esses fatos são exteriores aos indivíduos e, é social todo fato que é geral.	O objetivo da sociologia é a ação social, cujo caráter objetivo se baseia em critérios internos dos indivíduos participantes. Ele acreditava firmemente nos ideais democráticos e buscava caminhos que libertassem o homem da cristalização da democracia.
Objeto de estudo	Segundo ele, existem duas classes: a das pessoas que detém os meios de produção e o proletariado que só detém seu corpo para o trabalho. Essas classes vivem em conflito, tornando-se então seu foco de estudo, a luta das classes sociais e suas disputas de poder.	Para ele, ao invés de estudar as pessoas, deve-se estudar os fatos sociais, os aspectos da vida em sociedade que modelam nossas ações como indivíduos. São externos, coercitivos e gerais.	Para ele, são as ações dos indivíduos que constroem a sociedade, portanto, seu objeto de estudo é a ação social, que é a análise do sentido que as pessoas dão à sua ação.

Fonte: elaboração própria

O Estado agravou ainda mais a situação por não possuir preocupação alguma com as condições de trabalho da época, tanto que não eram somente os homens que eram submetidos às péssimas condições de trabalho, mas também mulheres e crianças. Acerca deste período, Cerqueira (1961) revela que:

Por outro lado, não eram só os homens que trabalhavam, mas também as mulheres e as crianças, desde 5 ou 6 anos de idade, consideradas “meias forças” e remuneradas com salários sensivelmente inferiores. A situação dos trabalhadores agravava-se cada vez mais, à medida que os progressos do maquinismo se acentuavam, reduzindo o emprego da mão de obra. (Cerqueira, 1961, p. 343)

Foi um período marcado por muitos conflitos de classe, devido às más condições de segurança e higiene do trabalho, remuneração, jornadas, trabalho feminino e infantil. Para Marx, a tomada de consciência de classe e a revolução são o caminho para a transformação social e essa luta não era mais contra o senhor da terra, mas contra um poder muito maior, o patrão, o capitalista que era amparado pelo Estado, cuja missão era de mero fiscal da lei e aplicador da justiça. Foi nesta época que os trabalhadores passaram a ser vistos pelo Estado como parte hipossuficiente da relação de trabalho, em

comparação ao poder econômico do empregador. Este contexto deu início no declínio da ideia de poder total e irrestrito do empregador sobre os empregados.

A partir deste momento, o Estado abandona uma posição de não intervenção e passa a promulgar leis que regulam as condições de trabalho, dando, assim, início ao *direito do trabalho*, marco fundamental que alterou as relações entre empregados e empregadores em vários países.

Já no século XX ocorreu a “terceira Revolução Industrial”, que foi propiciada pela tecnologia computacional e pelos avanços na genética, culminando na “quarta Revolução Industrial”, chamada de *Indústria 4.0*¹⁶, no qual começou a utilizar as redes, sensores e processos automatizados que aceleraram os processos produtivos, tornando-os mundiais e, mais uma vez, transformando as relações de trabalho.

Assim como no século XX, no século XXI, o trabalho passou a se apresentar de outra forma. Muitos falam no fim do emprego como este é conhecido (contrato, carteira assinada, salário, férias, entre outros). Cada vez mais o trabalho tem se organizado de uma maneira diferente, não tendo como base os princípios tayloristas e fordistas. Este fator está ligado, principalmente, às novas tecnologias que propiciaram um novo olhar sobre o trabalho.

Os processos de automação destes séculos, proporcionam cada vez menos a necessidade da participação humana no processo, ficando para esta apenas o papel de fiscalizar, planejar e acompanhar todo o processo, garantindo que tudo funcione da maneira correta. Atualmente, vive-se em uma sociedade altamente digital, o que de fato se distingue e se afasta totalmente dos modelos anteriores.

Através da evolução do trabalho e dos avanços tecnológicos a ele associados, bem como o aumento do uso dos computadores e da internet, o contexto contemporâneo apresentou uma nova modalidade de trabalho, cuja nomenclatura é teletrabalho¹⁷.

¹⁶Fonte: https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/Industria_4ponto0, acessado em 25 de abril de 2023, às 11h

¹⁷Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Teletrabalho>, acessado em 25 de abril de 2023, às 14h

No quadro a seguir é possível identificar de forma objetiva as fases, períodos e a descrição da evolução na esfera do trabalho até a atualidade.

Quadro 3 – “Evolução no mundo do trabalho”

FASE	PERÍODO	DESCRIÇÃO
Artesanal	até 1780	Produção artesanal, familiar e pequenas oficinas.
Pré-Industrial	1780-1860	Inicialização da mecanização e da industrialização. Foco no produto.
Desenvolvimento Industrial	1860-1914	Produto nas fábricas, foco na produção em massa.
Gigantismo	1914-1945	Foco em vendas, intensa competitividade.
Moderna	1945-1980	Tecnologia avançada, foco na produção, nas novas fontes de energia e novos materiais.
Globalização	após 1980	Concorrência acirrada, incerteza e imprevisibilidade no mercado. Foco na aprendizagem empresarial e diferencial.

Fonte: Chiavenato

1.2. O Processo de Hominização e Humanização

Na etimologia, humanização está registrado como um derivado de **humanizar**, que é acompanhado pelo sufixo “ção”. A definição de humanizar é caracterizada por possuir um caráter humano, tornar-se civilizado, atribuir sociabilidade, entre outros. Analisando um pouco mais, humanizar é entendido no latim como *humānus*, que presume o que se origina da terra, e no sufixo – “izar”, com raízes no latim tardio – “izare”, e este no grego – “ízen”, proporcionam um senso de ação.

O processo de Hominização iniciou com um dos nossos ancestrais, o Australopithec¹⁸. Nós, humanos, somos uma espécie que possui características morfológicas que são resultados de uma transformação evolutiva e este hominídeo incorporou uma modificação genuinamente humana quando adquiriu a posição de bípede. Sendo assim, com o abandono do modo de locomover-se de quatro, permitiu-se que as mãos ficassem livres,

¹⁸Fonte: [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$australopithecus](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$australopithecus), acessado em 26 de abril de 2023, às 19h

contribuindo no processo evolutivo da espécie através da criação e fabricação de ferramentas para caçar, o que, por sua vez, teve uma alteração fisiológica, pois ao usar as mãos para pegar, deixou de ser necessário o uso da força das mandíbulas.

A partir dessas alterações e com a redução progressiva da força das mandíbulas foi possível o crescimento do crânio, o que por consequência permitiu o desenvolvimento da massa cerebral. De agora em diante, com o cérebro maior, os primeiros homo sapiens passaram a desenvolver uma cultura, através de uma capacidade específica: a linguagem. O início desta comunicação foi o marco de uma nova era como espécie no processo de humanização.

O processo de humanização derivou de uma série de padrões culturais que foram sendo estabelecidos ao longo dos tempos. A definição de normas básicas para regular a vida em comum foi uma delas. Outra está ligada diretamente às necessidades básicas de sobrevivência. Fato este que fez com que nos tornássemos caçadores coletores e fabricantes de utensílios que, com o tempo, foram ficando cada vez mais complexos.

Durante o período Neolítico, a revolução agrícola e a domesticação das espécies animais impulsionaram o avanço da espécie e, com isso, nos instalamos em territórios que forneciam acesso aos recursos naturais e matérias primas necessárias para a sobrevivência. Deste salto qualitativo resultaram novas conquistas, dentre elas o surgimento das primeiras cidades, a invenção da roda, a especialização do trabalho e a criação da escrita. No entanto, com tantos avanços positivos em relação ao processo de humanização, em certas ocasiões, os seres humanos seguiram caminhos errôneos, o que contribuiu para a manifestação de comportamentos desumanizados.

1.2.1 O Processo de Humanização do Trabalho

Na longa história da humanidade sempre existiu o trabalho. Na Grécia e durante o Império Romano, o trabalho era reservado, exclusivamente, aos escravos. Após essa época, com o início da era feudal, o sistema de trabalho sofreu uma pequena mudança para o regime de servidão, que nada mais era do que um tipo de escravidão. Ao final do período da Idade Média e, com o surgimento das novas atividades comerciais, o trabalho sofreu novas mudanças com o declínio da servidão.

A abolição da escravidão no mundo ocorreu de forma gradual, devido aos vários fatores históricos sociais, que variavam de acordo com cada época. Pode-se dizer que, de acordo com registros históricos, a abolição da escravidão teve início no começo do século VI a.C com Sólon¹⁹, em Atenas, quando o próprio proibiu a escravidão por dívida, abolindo a hipoteca sobre pessoas e bens, libertando os pequenos proprietários que se encontravam escravizados. Já o último país a decretar o fim da escravidão foi a Mauritània, em 1981. Vale ressaltar que estima-se que ainda hoje existam entre 21 e 27 milhões de pessoas que trabalham em condições análogas à escravidão no mundo.

Em 1903 surge a primeira pessoa interessada em analisar o trabalho: Frederick Winslow Taylor²⁰, um engenheiro norte americano, que foi o pioneiro da *teoria da administração científica*. Sua pesquisa resultou na revolução de todo o sistema produtivo no começo do século XX, onde criou a base sobre a qual se desenvolveu a atual *Teoria Geral da Administração*.

Em seu primeiro livro “Administração de oficinas” (1903), Frederick propôs a racionalização do trabalho por meio do estudo do tempo e dos movimentos, de modo a definir uma metodologia que deveria servir de modelo para todos os trabalhadores, estabelencendo, então, uma padronização do método e das ferramentas utilizadas.

Quadro 4 – “Organização da Rotina de trabalho segundo Taylor”

Organização da Rotina de Trabalho
Seleção do trabalhador por aptidão, o que contribui para aumentar a produtividade da empresa
Tempo padronizado, a fim de que o trabalhador cumpra o mínimo de produção estabelecida pela gerência
Plano de incentivo salarial com pagamento proporcional a produtividade
Supervisão para verificação do cumprimento da produção e ênfase na eficiência da execução das tarefas.

Fonte: elaboração própria

Já em 1911, Taylor publicou sua obra mais importante, revelando de vez os princípios da administração científica, que contém princípios até hoje utilizados pelas empresas, mesmo que com algumas alterações.

¹⁹Fonte: <https://www.infoescola.com/biografias/solon-2/>, acessado em 29 de abril de 2023, às 10h

²⁰Fonte: <https://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/>, acessado em 1 de maio de 2023, às 22h

No Taylorismo, a remuneração era feita conforme a produtividade do trabalhador, assim como a definição do nível hierárquico dentro das empresas. Era necessário haver uma divisão entre quem trabalhava com a produção e quem era pago para pensar em novas formas de execução. Desse modo, foi definido o cargo de gerência/gestão. Este tinha o papel de determinar a melhor maneira de o empregado realizar o seu trabalho e, como consequência dessa forma de trabalho, as empresas tiveram um aumento significativo da produtividade, dos lucros e dos salários. Porém, os trabalhadores ficavam frustrados por estarem restritos a apenas uma função.

No quadro abaixo é possível identificar as características dos modelos de produção que marcaram as relações de trabalho no século XX.

Quadro 5 – “Características do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo”

	Taylorismo	Fordismo	Toyotismo
Produção	Em massa, de bens homogêneos	Em massa, de bens homogêneos	Pequenos lotes, produção diversificada
Ritmo de trabalho	Baseado no rendimento individual	Baseado no ritmo das máquinas e da esteira	Baseada na demanda dos clientes e no trabalho em grupo
Economia	De escala	De escala	De escopo
Estoque	Manutenção de grandes estoques	Manutenção de grandes estoques	Não fazem estoque
Objetivo de produção	Voltada para recursos	Voltada para recursos	Voltada para a demanda
Controle de qualidade	São feitos no final da linha de montagem	São feitos no final da linha de montagem	São feitos ao longo do processo
Tarefas	O trabalhador realiza uma única tarefa	O trabalhador realiza uma única tarefa	O trabalhador realiza múltiplas tarefas
Autonomia de trabalho	Alta subordinação aos gerentes	Subordinação levemente atenuada	Exercida de forma estrutural
Espaço de trabalho	Divisão espacial	Divisão espacial	Integração espacial
Ideias	Estado de bem-estar social	Estado de bem-estar social	Estado Neoliberal
Demandas	Coletivas	Coletivas	Individuais
Poder	Estado e sindicatos detém o poder	Estado e sindicatos detém o poder	Poder financeiro e individual

Fonte: elaboração própria

A crise econômica que assolou o mundo em 1929, ecoou grandes movimentos operários na América e Europa, gerando uma onda de greves, resultando na necessidade dos capitalistas olharem para os trabalhadores de uma outra perspectiva. Segundo Idalberto Chiavenato²¹, autor brasileiro com reconhecimento internacional e um grande nome na área de administração e recursos humanos, que possui extensa obra literária de bastante relevância no Brasil e no mundo, destaca que foi nos EUA que surgiu a *Teoria das*

²¹Fonte: <https://www.pontotel.com.br/idalberto-chiavenato/>, acessado em 5 de maio de 2023, às 14h

Relações Humanas, a partir dos resultados da experiência em Hawthorne, que fora desenvolvida por Elton Mayo²² e seus colaboradores como um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

Nesta experiência estudou-se a fadiga, os acidentes de trabalho, à rotatividade do pessoal e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Resultando, então, na busca da produtividade com mais eficiência, começando assim alguns estudos que tratavam dos sentimentos e das relações humanas. Chiavenato expõe ainda que essa teoria “necessitava humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Esta nova teoria vai considerar que os trabalhadores sejam tratados com mais humanidade.”

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica. (Chiavenato, 2004, p.71)

Na realidade, este movimento difundia a necessidade de valorização e reconhecimento do trabalho e dos trabalhadores que atuavam nas empresas, permitindo que eles tivessem mais direitos e voz para colaborar com o crescimento contínuo da organização. De fato, foi um marco que permitiu o surgimento dos primeiros alicerces humanistas que abordaram as relações humanas, em termos psicológicos e também sociológicos das organizações.

Para Chiavenato, a força de trabalho está mudando muito rapidamente e as pessoas que vivem e trabalham nas organizações estão se caracterizando por aspectos como diversidade, novas habilidades e competências e diferentes valores sociais. Cada vez mais será necessário que as empresas e os gestores estejam preparados para lidar com pessoas de diferentes raças e etnias, de diferente idades e bases culturais. Em seu livro “Gestão de

²²Fonte: <https://pt.economy-pedia.com/11041149-elton-may>, acessado em 5 de maio de 2023, às 14h30

Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações”²³, Idalberto cita um conjunto de seis práticas que são os processos importantes para uma boa gestão de pessoas nas organizações.

Quadro 6 – “Práticas para uma boa Gestão de Pessoas – Idalberto Chiavenato”

Idalberto Chiavenato	
Agregar pessoas	Processo que visa à inserção de sangue novo a organização, valores, competências e habilidades. Ou o melhor aproveitamento das potencialidades internas
Aplicar pessoas	Adequar o candidato a cultura organizacional. Apresentando-o os valores, as políticas, suas funções, o que fazer, como fazer, o desenho do cargo, entre outros. Posteriormente identificar e mensurar o desempenho humano na organização
Recompensar pessoas	Aspecto fundamental para reconhecer os esforços dos colaboradores. As retribuições podem ser tangíveis ou intangíveis. Sendo o primeiro, o aumento de salário, gratificação, prêmio, etc. Já os intangíveis são as potencializações, reconhecimento, elogios... Fatores que estimulam os comportamentos, fortalecendo o engajamento e o comprometimento dos colaboradores
Desenvolver pessoas	Conceder os colaboradores informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, competência, idéias e desenvolvam novas habilidades, novas atitudes para ser mais eficientes no que fazem
Manter pessoas	A retenção de talentos dentro da organização fazendo com que os mesmos vistam a “camisa da empresa” e se sintam orgulhosos de pertencê-la. O processo de manutenção de pessoas foi pensado com finalidade de manter o funcionário satisfeito, engajado e motivado com a instituição, lhe sendo asseguradas as condições dignas de trabalhos, segurança e bem-estar psíquico, social e organizacional
Monitorar pessoas	Processo que visa acompanhar, seguir e orientar pessoas afim de garantir que o planejamento seja executado e que os objetivos sejam acompanhados adequadamente
Papel do profissional	O papel do gestor de pessoas é visualizar os colaboradores como seres humanos dotados de habilidades e capacidade intelectuais, sendo este, seres ativos e provocador de decisão, empreendedor de ações, criador da inovação e agregador de valor a organização. Sendo assim o profissional de gestão de pessoas quando valoriza as pessoas; proporciona competências e, com elas, a vantagem competitiva que assegura a competitividade, sustentabilidade no negócio e uma maior prevalência da saúde financeira da organização.

Fonte: elaboração própria

²³ Disponível em: https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacaoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf, acessado em 5 de maio de 2023, às 20h

Diante da exposição do quadro com os processos, nota-se que o profissional de gestão de pessoas tem como uma de suas finalidades promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais. Possuir uma boa gestão de pessoas na era da informação é fundamental para o melhor aproveitamento do capital humano e dos resultados advindos desta boa gestão, nomeadamente: a melhora da economia e dos lucros da organização, mais acesso à informação, permanência no mercado, melhoria da imagem da organização no mercado, destacando-se pela qualidade do serviço. Portanto, a tarefa do gestor de pessoas deve ser o de fazer com que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados, funcionando sempre como uma engrenagem, ou seja, uma via de mão dupla.

A ideia do fim do trabalho através da incorporação da tecnologia no modo de produção capitalista possibilitará uma significativa transformação a nível global, na qual o mundo produtivo passará a viver sob uma nova lógica de integração digital de todos os processos. Sendo assim, a partir do momento que todo o processo produtivo for comandado por uma inteligência artificial, não será apenas o trabalho a mudar, mas a sociedade como um todo.

É fato que já existe um processo de transformação estrutural com mudanças em várias profissões. No entanto, tal circunstância não significa uma perda de força da classe trabalhadora, muito pelo contrário, ela nunca foi tão expressiva nas sociedades capitalistas quanto na atualidade. Segundo a OIT²⁴, existem 3,3 bilhões de trabalhadores no mundo, sendo 2 bilhões na economia informal, o que representa a fatia mais vulnerável do mercado de trabalho. Este dado deixa evidente a importância da classe trabalhadora no mundo todo, pois muitos dos trabalhos tidos como essenciais são desempenhados por força de trabalho humano.

Sem dúvidas o desenvolvimento tecnológico proporcionou muitos benefícios para a sociedade como um todo. Por outro lado, as organizações estão percebendo a importância do trabalho humanizado e com isso têm buscado aliar a tecnologia ao fator humano. Desse modo, os gestores precisam conhecer as atuais soluções tecnológicas, para que possam encaixá-las no pensamento estratégico da empresa de uma forma que possa contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais e individuais.

²⁴ Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/04/1711972>, acessado em 9 de maio de 2023, às 11h

Capítulo 2 – A Gestão Humanizada

A gestão humanizada é um tema amplamente estudado e discutido na literatura acadêmica. Segundo Ferreira e Berto (2017, p. 29), a gestão humanizada "valoriza o capital humano como ativo estratégico da organização, promovendo relações interpessoais saudáveis e desenvolvendo ações que considerem as necessidades e aspirações dos colaboradores".

O modelo tradicional de gestão possui uma hierarquia muito forte e vertical entre os líderes e os liderados e essa estrutura gera um distanciamento que acaba por produzir uma sensação de inferioridade e impotência. Tal fato contribui para um ambiente de trabalho desmotivador e pouco engajado, o que impacta diretamente na produtividade, independentemente do segmento de atuação da organização.

Os autores Vieira e Carvalho (2015, p. 42) afirmam que a gestão humanizada busca "promover um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados, favorecendo o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo".

Os processos de transformação das relações no ambiente de trabalho foram marcados por intensas mudanças que contribuíram para um olhar mais humano acerca deste fenômeno social e foi a partir desse momento que a gestão humanizada começou a dar seus primeiros passos.

A gestão humanizada, como o próprio nome diz, é um modelo de gestão que tem o seu olhar voltado para o SER HUMANO, ou seja, tem como foco principal o bem-estar das PESSOAS, entendendo que elas não são máquinas que trabalham de forma automatizada, robótica e mecânica. São seres individuais, particulares e subjetivos, dotados de uma personalidade única, moldada através de sua história de vida, da educação a que tiveram acesso, dos valores que lhes foram passados e do tipo de consciência que adquiriram, resultando em emoções, sentimentos, sonhos, dores, desejos, expectativas e limitações que lhes são próprios.

Os colaboradores são o principal ativo de qualquer organização. Por isso, seu sucesso ou fracasso está diretamente ligado ao quanto estes são capazes de compreender, valorizar e estimular os seus colaboradores de forma individual, levando em conta todos os aspectos de sua personalidade. Isto quer dizer que a organização precisa enxergar que cada pessoa pode contribuir à sua própria maneira, que cada pessoa é uma peça fundamental para o todo. Para Peter Senge autor do livro “A Quinta Disciplina”, em qualquer situação socialmente complexa, é preciso haver um verdadeiro diálogo. As pessoas precisam suspender seus julgamentos e preconceitos em favor de um pensamento coletivo e aberto" (1990, p. 99). O autor reforça a ideia que as pessoas aprendem melhor quando estão comprometidas com objetivos significativos, quando têm apoio para alcançar esses objetivos e quando têm a oportunidade de avaliar seu progresso" (1990, p. 41).

Humanizar não é ser cordial, pet friendly ou ecologicamente sustentável. A gestão humanizada envolve criar valor emocional, intelectual, espiritual, cultural, social, ecológico e econômico. Trata-se de uma gestão que se preocupa em alinhar o interesse de TODOS em suas estratégias. Sendo assim, os bons resultados e a lucratividade tornam-se uma consequência de uma postura mais atenta, mais empática e mais consciente e a organização torna-se agente de transformação social. Além disso, Backes et al. (2018, p. 75) destacam que a gestão humanizada é importante para a construção de um clima organizacional positivo, apontando que "o reconhecimento das habilidades e potencialidades dos colaboradores, aliado a uma liderança participativa, contribui significativamente para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo".

Stephen R. Covey, autor do livro “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes” defende a importância da gestão humanizada nas organizações. Ele acredita que as pessoas devem ser tratadas como seres humanos completos, com necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais. Covey argumenta que os líderes devem se preocupar com o bem-estar de seus colaboradores, cultivando relacionamentos significativos e criando um ambiente de trabalho saudável. Ele enfatiza também a importância de ouvir ativamente, demonstrar empatia e entender as perspectivas e sentimentos dos outros.

Além disso, Covey destaca a importância de envolver os funcionários nas decisões e processos organizacionais, defendendo a ideia de construir equipes sólidas, baseadas em confiança, colaboração e respeito mútuo. A gestão humanizada para o autor é uma abordagem que prioriza as pessoas e suas necessidades, buscando criar um ambiente de

trabalho que promova o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos. Sendo ela essencial para o sucesso a longo prazo das organizações, pois contribui para o engajamento dos funcionários, a retenção de talentos e a promoção da inovação e da criatividade.

A comunicação é uma ferramenta indispensável no processo de humanização de uma organização e é, a partir dela, que criam-se laços e boa vontade entre a organização e seu público de toda e qualquer natureza, além de criar novas formas de administrar e comunicar, que levam em consideração a dinâmica, a diversidade e a imprevisibilidade do mundo atual. Segundo o autor Edgar Mourin, em seu livro “O Método - A Comunicação”, é através da comunicação que as pessoas podem expressar suas necessidades, expectativas e ideias, participando ativamente do processo de tomada de decisão. Isso promove a sensação de pertencimento e empoderamento, elementos essenciais para a humanização de uma organização, além de ser capaz de romper barreiras e preconceitos, permitindo que diferentes perspectivas sejam ouvidas e compreendidas. Isso é fundamental para a construção de uma cultura organizacional inclusiva e humanizada.

Ainda segundo o autor, quando a comunicação é negligenciada em uma organização, ocorre um distanciamento entre seus membros, resultando em mal-entendidos, conflitos e falta de cooperação. Isso compromete a humanização do ambiente de trabalho. Esse processo nas empresas envolve relações de trabalho, de liderança, de gestores e colaboradores, e a tentativa de mudança para um relacionamento humanizado sem conhecimento correto, no entanto, não é efetiva, pois não se trata de um processo que é resultado de um treinamento e ela não deve ser entendida como um processo de técnicas e habilidades, pois aí sim estaríamos falando de um empobrecimento do que seria de fato a humanização.

A humanização é um investimento na formação humanística, que envolve experiência e reflexão, resultando em uma mudança de comportamento nos indivíduos. No entanto, a gestão humanizada não se constitui de maneira aleatória. Existem alguns passos que pavimentam o caminho para que as práticas sejam bem incorporadas à filosofia do espaço de trabalho e que tenham sucesso a longo prazo.

Quadro 7 – “Os 4 pilares da Gestão Humanizada”

Os 4 pilares da Gestão Humanizada	
Observação	É o primeiro pilar que permitirá a garantia que suas ações estão calibradas para as necessidades reais da organização. Deve-se oportunizar uma análise inicial dos colaboradores com o objetivo de compreender as suas demandas e como pode-se melhorar as suas condições de trabalho. Realização de reuniões de brainstorming e envolvimento em projetos colaborativos. Esses são momentos importantes, pois representam os primeiros empenhos da gestão em entender as subjetividades do trabalhador para otimizar a organização.
Comunicação	Não basta apenas comunicar, é necessário saber como transmitir ideias, avaliar os resultados e também dar feedbacks de maneira sensível, transparente e eficaz. Pode-se estabelecer um vínculo a partir da comunicação não violenta, com a qual é sugerido adaptações e novas perspectivas de maneira empática e harmoniosa.
Integração	É necessário destacar que a comunicação não deve funcionar apenas entre os líderes e os liderados, mas também entre profissionais do mesmo nível hierárquico. As informações precisam fluir bem por toda a organização, desse modo as equipes se tornam mais integradas.
Adaptação dos processos	É possível a partir da aplicação dos projetos que foram idealizados pela gestão e da sinergia entre as lideranças e os profissionais. A começar pelas etapas anteriores, a gestão humanizada se dedica a avaliar quais mudanças podem ser empreendidas, sempre considerando os próprios valores da organização e as táticas de envolvimento e aproximação estabelecidas no planejamento.

Fonte: elaboração própria

As vantagens da gestão humanizada são inúmeras e trazem diversos benefícios para seus resultados. No quadro a seguir é possível identificar algumas delas.

Quadro 8 – “Vantagens da Gestão Humanizada”

Vantagens da Gestão Humanizada	
Experiência do colaborador	O primeiro fator positivo é a satisfação do colaborador, pois essa gestão define a experiência do mesmo como catalisador para as melhorias, resultando em um melhor desempenho da organização.
Aumenta o engajamento	A atitude de dono (ownership) dá suporte ao sentimento de pertencimento quando no local de trabalho os profissionais se sentem valorizados ao participarem em momentos de decisão como na definição de metas e objetivos. O que reflete no engajamento das equipes, que procuram construir laços de confiança com seus líderes, a fim de conquistarem coletivamente resultados expressivos.
Produtividade	Já é muito claro que a pressão para o aumento da produtividade não gera muitos resultados e por este motivo, que mais uma vez a gestão humanizada se destaca por ser um caminho que favorece o aumento da produtividade no longo prazo. De modo que, com boas condições de trabalho é possível garantir uma equipe mais satisfeita e que vai se dedicar plenamente as suas funções.
Clima organizacional	Possui um ambiente de trabalho agradável, pois as organizações não vivem somente de números. A comunicação é transparente para garantir resoluções satisfatórias aos conflitos internos. Ao priorizar as demandas do colaborador, é possível estabelecer um clima organizacional mais confortável a todos, atendendo às necessidades diversas da equipe.

Recrutamentos mais precisos	No processo de recrutamento, o olhar treinado e a escuta empática permitem conhecer melhor os profissionais de uma maneira certa. Assim como é possível garantir maior compatibilidade entre a organização e profissional, pois a precisão nas contratações também auxiliam na redução do turnover e na melhoria do clima organizacional.
Menos turnover	O turnover nada mais é do que a taxa que descreve a frequência com que o setor de RH precisa trabalhar para substituir profissionais por conta de demissão. A rotatividade gera um custo financeiro e também impacta na produtividade, o que atrapalha o seguimento do trabalho. A organização ao ter o índice de satisfação alto e bom clima organizacional, é bem improvável que os profissionais busquem recolocação no mercado, possibilitando com que os contratos existentes fiquem cada vez mais longo e isso reduz a rotatividade de pessoal.

Fonte: elaboração própria

Atualmente as organizações que buscam implementar uma gestão humanizada podem fazê-la de uma maneira muito simples: revisando seus processos e criando indicadores que meçam a satisfação dos profissionais envolvidos, bem como os níveis de performance de cada um na empresa. Além do mais, é fato que a empresa que possui esse tipo de gestão torna-se mais atrativa para novos profissionais, visto que o ambiente de trabalho pode ser um fator decisivo na hora de aceitar uma vaga de emprego.

O autor Frederic Laloux em seu livro *Reinventando as Organizações*²⁵, elabora a ideia de que à medida em que nossa consciência coletiva evolui, novas formas de organização se fazem necessárias. Deste modo, com a evolução da sociedade gera-se novas necessidades e tais necessidades produzem novos valores que, por sua vez, criam novos comportamentos.

No mercado de trabalho mundial já existem diversas organizações que implementam a gestão humanizada. Gigantes como **Google, Apple, Amazon e Netflix** são alguns desses exemplos. Ambas possuem a mesma tipologia de gestão, chamada “*people first*”²⁶ que nada mais é do que a gestão humanizada com outra nomenclatura, pois consiste em uma gestão que coloca as pessoas como centro das ações da empresa, de modo que suas decisões, a organização dos seus processos e a busca por melhorias estejam sempre alinhadas com as necessidades e expectativas das pessoas, dentro e fora da empresa. Esse

²⁵ Disponível em: <https://pocketbook4you.com/pt/read/reinventing-organizations>, acessado em 06 de setembro de 2023, às 19h

²⁶ Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/people-first/>, acessado em 14 de maio de 2023, às 15h

é um dos fatores que fazem com que sejam organizações de muito sucesso e mundialmente reconhecidas.

No Brasil, a pesquisa²⁷ divulgada em 2021 pela Empresa Humanizadas demonstra o impacto que a gestão humanizada tem nos resultados das organizações. No total, foram 226 empresas avaliadas que receberam as suas respectivas classificações, resultado da qualidade de gestão e a qualidade das relações.

Quadro 9 – “Perfil das organizações - pesquisa Empresas Humanizadas 2021”

Ratings	Qtde. Org.	% Org.	Qualidade	Interpretação
AAA	0	0%	Extremamente alta	Maturidade de gestão mais elevada, relações extremamente positivas e alta percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes, parceiros, sociedade e planeta.
AA	0	0%		
A	12	53%	Alta	Maturidade de gestão alta, relações positivas e alta percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes, parceiros e sociedade.
BBB	52	23%		
BB	86	38,10%	Moderada Alta	Maturidade de gestão acima da média, relações saudáveis e ótima percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes, parceiros e sociedade em geral.
B	54	23,90%		
CCC	14	6,20%	Mediana	Maturidade de gestão na média do observado, relações com problemas pontuais afetando a percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes, parceiros e sociedade.
CC	6	2,70%		
C	0	0%	Baixa	Maturidade de gestão abaixo da média, relações com problemas críticos exigindo profundas intervenções para melhorar a percepção de valor com diferentes stakeholders.
D	2	0,90%		
E	0	0%	Extremamente baixa	Maturidade de gestão mais baixa, relações extremamente deterioradas exigindo intervenções em caráter de urgência para não colocar em risco o futuro do negócio

Fonte: Humanizadas (2021) – avaliação de 226 instituições sob a perspectiva de 36.868 stakeholders

De acordo com a pesquisa Humanizadas (2021), as empresas humanizadas que tem o capital aberto, no longo prazo, possuem performance 5,5 vezes superior à carteira da B3 e 1,5 vezes aos ISE B3.

Levantamos os dados de todas as instituições listadas na B3 (bolsa de valores oficial do Brasil) durante o período de Dez/1988 até dez/2020, e dividimos três grupos de análise da performance das ações: (a) toda a carteira da B3, incluindo todas as 427 instituições presentes no estudo; (b) as 30 empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3; (c) as oito maiores Empresas

²⁷Disponível

em:

https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7798874/Relat%C3%B3rio%20Resultados%20Pesquisa%20Humanizadas%202020-21%20Interativo.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_-_relatorio_pesquisa_202021&utm_medium=email&utm_source=RD+Station, acessado em 15 de maio de 2023, às 20h30

Humanizadas (Hu) de capital aberto com os melhores ratings na pesquisa. A partir dessa análise, identificamos que no longo prazo as Humanizadas performances 5,5 vezes melhores quando comparadas à carteira média da B3, e 1,5 vezes superior ao ISE B3, reforçando a importância dos ratings na decisão de investimentos. (Humanizadas (2021) – dados de 427 instituições com capital aberto no período de Dez/1988 a Dez/2020, p.50)

Ainda a respeito da performance financeira segundo a pesquisa, as empresas humanizadas possuem um ROE²⁸ (Return On Equity), 2,4 vezes superior à média das 500 maiores empresas do Brasil.

No médio e longo prazo, as Empresas Humanizadas possuem um ROE anual médio de 18,6%, e as 500 maiores empresas do Brasil possuem ROE de 7,7%, ou seja, um desempenho financeiro 2,4 vezes superior. Essa análise considera os dados das 500 maiores empresas do Brasil em um período de 20 anos, conforme definição do Guia Exame “Maiores e Melhores”, e também as quatorze maiores Empresas Humanizadas listadas no guia. No futuro, quanto maior for o volume de Empresas Humanizadas e seus respectivos ratings sendo avaliadas, maior será a confiabilidade destas análises. (Humanizadas 2021 – 500 maiores empresas do país no período de 2000 a 2019, dados extraídos do Guia Exame “Maiores e Melhores”, p.53)

Fica claro o impacto que uma gestão humanizada tem nos resultados das organizações a longo prazo, além de também gerarem mais engajamento entre todos os envolvidos, pois as empresas que adotam a gestão humanizada são aquelas que possuem um propósito que vai além do mero lucro, preocupando-se em atender às necessidades de todos os envolvidos. Além disso, essas organizações também se destacam por possuírem uma cultura e liderança conscientes.

2.1 Liderança

Quando fala-se em **liderança**, entende-se muito mais do que apenas inspirar e motivar os demais. O autor James Hunter²⁹ (2018) conceitua a liderança como sendo: “a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasmadamente para atingir objetivos identificados como sendo a favor do bem comum, com um carácter que inspire confiança”. Uma boa

²⁸ ROE (Return On Equity) ou Retorno sobre o patrimônio, serve para medir o retorno total em lucro líquido gerado em relação ao patrimônio líquido (diferença entre ativo e passivo). Em outras palavras, o quanto ela é eficiente em ser rentável com os recursos que tem disponíveis.

²⁹Disponível em: <https://www.wook.pt/autor/james-c-hunter/37782>, visitada 05 de setembro de 2023 às 14h

liderança consiste em ter a capacidade de criar uma visão e uma missão para a equipe ou organização, definindo metas e objetivos e desenvolver estratégias para alcançá-los, tendo como competências uma comunicação eficaz, delegação de tarefas, saber dar feedbacks e apoiar à sua equipe. Por sua vez, uma boa gestão consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades e comandar.

Segundo Chiavenato, o administrador deve conhecer a natureza humana e saber como conduzir as pessoas. Isto, sim, é “Liderar”. O líder tem capacidade de entender as necessidades da organização e também possui a habilidade de conseguir que todos os trabalhadores se empenhem para chegar a um objetivo comum e é fato que toda empresa precisa possuir líderes em suas equipes, pois sabe-se que estes possuem um papel fundamental na produtividade. Logo, não poderia deixar de ser um pilar indispensável da gestão humanizada. Para Simon Sinek, um bom líder não é aquele que simplesmente dá ordens e espera que sejam seguidas cegamente, mas sim aquele que é capaz de ouvir, compreender e guiar sua equipe para alcançar os objetivos comuns.

No contexto da liderança, os valores são basilares para estabelecer uma cultura forte e positiva em uma organização, além de auxiliar nas tomadas de decisões e consequentes ações. A partir do momento que os líderes modelam e promovem valores positivos, estes contribuem na estipulação de expectativas claras para todos os membros da organização, demonstrando que eles se importam com mais do que apenas o sucesso financeiro da empresa.

Quando um líder possui valores e crenças positivas, é possível orientar e inspirar outras pessoas, de modo que até a maneira como se relacionam com os outros é afetada no sentido positivo, tornando-os mais confiáveis e respeitados por aqueles ao seu redor, estabelecendo uma cultura organizacional positiva, onde a ética, a integridade e a responsabilidade são valorizadas e praticadas em todos os níveis da organização.

Peter Drucker (2002) aborda a liderança como um meio para alcançar os objetivos ora propostos. Sendo assim, para o autor, líder é alguém que possui seguidores, visto que, sem seguidores, não existem líderes.

Já para Jones e George (2008, p. 495), os autores abordam a liderança como o “processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais”.

A seguir é possível identificar algumas das qualidades fundamentais da liderança.

Quadro 10 – “Qualidades fundamentais da Liderança”

Qualidades fundamentais da Liderança	
Honestidade	Admitir erros e ser transparente;
Responsabilidade	Assumir as consequências e tomar medidas necessárias, mesmo que as coisas não saiam como planejado;
Empatia	Ouvir as necessidades e sentimentos dos outros;
Comunicação eficaz	Comunicar claramente e de forma compreensível;
Confiança	Construir relacionamentos de confiança com os membros da equipe;
Respeito	Tratar os outros com respeito e consideração;
Integridade	Agir com base em princípios éticos e morais;
Inovação	Encorajar ideias criativas e novas abordagens;
Trabalho em equipe	Fomentar a colaboração e a cooperação; e
Visão compartilhada	Inspirar outros a se unirem em torno de uma visão comum.

Fonte: elaboração própria

Além das qualidades fundamentais, os estilos de liderança também desempenham um papel importante, uma vez que somos moldados por nossas experiências e lidamos com as situações de maneiras distintas. Atualmente, os estilos de lideranças mais comuns nas organizações são: a *democrática*, a *liberal* e *autocrática*. No entanto, já é muito claro que os líderes autocráticos, por exemplo, têm perdido espaço no mercado. Este tipo de liderança pode até ter resultados, porém as consequências de uma relação baseada em ameaças e medo são muito negativas. Sendo assim, os líderes democráticos são aqueles que têm maior sinergia em se tratando de gestão humanizada.

Para Goleman (2000), existem seis estilos de liderança distintos e cada um deles com diferentes componentes da inteligência emocional. São eles: o *estilo coercivo*, *confiável*, *agregador*, *democrático*, *agressivo* e *conselheiro*. Estes estilos influenciam a atmosfera de trabalho da organização que, por sua vez, influencia a performance financeira da mesma, porém alguns estilos são potencialmente mais eficazes do que outros, embora cada estilo possa ser eficaz em diferentes cenários e situações.

Quadro 11 – “Estilos de Liderança”

Estilos de Liderança						
	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	"Faça o que digo"	"Venha comigo"	"As pessoas vêm primeiro"	"O que você pensa?"	"Faça como eu faço, agora"	"Tente isso"
Implícita competência da inteligência emocional	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência

Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo
Impacto abrangente no clima	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Goleman (2000)

Para Goleman (2000), cada um dos estilos pode ser eficiente em diferentes situações e os líderes mais eficazes devem mudar de estilo quando for necessário, buscando constantemente ser sensível ao impacto que provocará nos outros, de modo a ajustar o seu estilo para obter melhores resultados para a organização.

O autor Kets de Vries (2001b), sumaria as diferenças de papéis entre os líderes e os gestores no quadro a seguir.

Quadro 12 – “Gestão vs Líder”

Gestão vs Líder	
Líderes	Gestores
Estes interessam-se pelo futuro;	Interessam-se pelo presente;
Respiram a mudança;	Preferem a estabilidade;
Pensam no longo-prazo;	Atuam no curto prazo;
São cativados por uma visão;	Preocupados com regras e regulamentos, preferem a execução;
Tratam do "porquê";	Tratam do "como";
Sabem como empoderar os subordinados;	Propendem para o controle;
Sabem como simplificar;	Apreciam a complexidade;
Confiam na intuição;	Prezam a lógica;
Têm uma perspectiva societal, alargada.	Preocupam-se com a organização.

Fonte: Kets de Vries (2001b)

Bons líderes são moldados através da experiência, do estudo contínuo e da adaptação. Ou seja, é possível fortalecer qualquer boa característica de um bom líder, mas somente se este estiver disponível para o seu próprio crescimento, dedicando tempo e esforço no seu autoaperfeiçoamento.

Segundo Stephen Covey, a liderança é mais sobre quem você é como pessoa do que sobre seu cargo. Concentre-se em desenvolver seu caráter e suas competências para se tornar um líder eficaz. Em “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”, o autor defende que o desenvolvimento do caráter e das competências individuais é essencial para se tornar um líder eficaz. Ser um líder não se resume apenas a ocupar um cargo de autoridade, mas também a cultivar atributos e características que inspirem e influenciem positivamente as pessoas ao seu redor. Desenvolver o caráter significa cultivar princípios éticos, como integridade, honestidade e responsabilidade. Ser uma pessoa íntegra e coerente em suas

ações é fundamental para ganhar confiança e respeito dos outros. Além disso, é importante buscar constantemente o aprimoramento das habilidades e competências relevantes para a liderança, como a capacidade de comunicação, resolução de problemas, tomada de decisões e trabalho em equipe.

Ao valorizar o desenvolvimento pessoal, o autor em seu livro ressalta que um líder eficaz busca evoluir, aprendendo com os erros, buscando feedbacks construtivos e se adaptando às mudanças. Portanto, investir no crescimento como pessoa e profissional é fundamental para se destacar como líder e ter um impacto positivo na equipe e nas organizações em que está envolvido.

Da mesma forma, as organizações podem apoiar os profissionais a aprimorarem essas qualidades de liderança, buscando oferecer extensas oportunidades de treinamento, suporte para aprendizado a partir de desafios e usando as experiências para alimentar o desenvolvimento de todos.

No entanto, nenhuma mudança acontece do dia para a noite e, na maioria dos casos, os líderes estão acostumados a modelos mais tradicionais e bem menos humanos. Este fato reforça a ideia que os líderes são moldados, não nascem prontos. Em outras palavras, liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida.

2.1.1 A Inteligência Emocional na Liderança

Nos últimos anos, a Inteligência Emocional (I.E.) atraiu a atenção de diversos setores da vida social, política, econômica e empresarial. Alguns investigadores como Law Wong e Song, Yunus e Anuar, Goleman, George e Antonakis têm contribuído para a construção do conceito, além de relacioná-la a outros temas, como por exemplo a liderança, defendendo que a I.E. possui um papel fundamental nessa área.

O conceito da I.E. está relacionado com a capacidade de conciliar razão e emoção. Usar as emoções para facilitar a razão; e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Mayer e Salovey (1997, p. 10) definem a Inteligência Emocional como:

“a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.”

De acordo com Rizzoto (2019), a inteligência emocional está relacionada à capacidade que a pessoa possui de ter domínio sobre o aspecto emocional, não apenas de si mesmo, mas também das outras pessoas, onde aprende diferenciá-los e utilizá-los de maneira racional. Para Saeed et, al (2014), os autores denominaram a IE como a capacidade que o indivíduo tem de descobrir, classificar e monitorar as suas emoções, dos outros e as dos grupos.

“A necessidade das relações interpessoais motiva os indivíduos a buscarem e manterem estreitas relações com os membros da equipe e com o líder. A inibição da atividade pode ser definida como um estado interno que dirige a expressão dos motivos para o membro ir contra metas pessoais”. Degenhart e Cunha (2020, p. 4)

Para Goleman (1998, p. 323), é “... a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”. O autor Rosiak (2013), aponta que essa se trata da habilidade que algumas pessoas desenvolvem que lhes capacita para reconhecer os sentimentos presentes na comunicação com o outro, tornando-se receptivos, sinceros e com autenticidade, limitando seu agir impulsivo. Portanto, a inteligência emocional descreve a capacidade para integrar as emoções e o raciocínio, usando as emoções para proporcionar um raciocínio e o raciocínio para compreender e gerir as emoções.

Segundo George (2000), para uma melhor compreensão, deve-se prestar atenção às competências que a caracterizam. São elas: Empatia, capacidade de avaliar as próprias emoções e as dos outros e de exprimir, rigorosamente, as próprias; Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisões; Conhecimento acerca das causas e das consequências das emoções e a Capacidade para gerir as emoções alheias e as próprias.

Figura 3 – Os 4 pilares da Inteligência Emocional



Fonte: Leads Blog³⁰

É possível observar que os líderes com os quais os profissionais mais gostam de trabalhar, geralmente, são os que tem a capacidade de inspirar e motivar seus liderados. Essa é uma das características através das quais os líderes emocionalmente inteligentes atraem as pessoas com talento, resultando no prazer de trabalhar sob sua liderança. Os autores Travis Bradberry e Jean Greaves, de “Inteligência Emocional 2.0” (2009) destacam que a liderança eficaz requer a habilidade de reconhecer e lidar com as emoções, tanto próprias quanto das pessoas ao seu redor. A inteligência emocional é a competência-chave para um líder moderno. Da mesma forma que, inversamente, os líderes que emitem sinais negativos como irritação, dominação, frieza, indiferença, entre outros, acabam por afastar as pessoas e não conseguem retê-las.

A liderança é uma temática bastante relevante para as organizações, visto que o sucesso destas depende da eficácia de seus líderes (Goleman et al., 2002), principalmente devido à extensa diversidade de relações que existem dentro delas. Assim, como é pertinente reconhecer a I.E. como um fator do sucesso individual, coletivo e organizacional, dado

³⁰ Disponível em: <https://leads2b.com/blog/pilares-da-inteligencia-emocional/>

que influencia a habilidade das pessoas em lidar com as várias situações em que se envolvem (Woyciekoski & Hutz, 2008).

Para Kotter, (2017, p, 289) “as organizações emocionalmente inteligentes precisam ter a capacidade de resolver as suas diferenças, entre aquelas que divulgam e aquelas que realmente vivem”, continua o autor “uma organização quando tem transparência nos seus valores, missão e objetivos bem definidos leva a uma autoconfiança na tomada das suas decisões”. Desse modo, entende-se que para que uma organização possa se considerar emocionalmente inteligente, ela precisa viver seus valores e objetivos de forma genuína, em vez de apenas divulgá-los.

A transparência nos valores, missão e objetivos de uma organização é fundamental para construir autoconfiança e embasar a tomada de decisões. Quando todos os membros da organização entendem e compartilham esses princípios, é possível criar um ambiente de confiança e colaboração. Dessa forma, os profissionais se sentem mais seguros para expressar suas opiniões, solucionar conflitos e encontrar soluções para os problemas internos.

No entanto, é importante ressaltar que apenas divulgar os valores e objetivos não é suficiente para garantir uma organização emocionalmente inteligente. A vivência desses princípios é fundamental para construir essa inteligência emocional. Uma organização que realmente vive seus valores é capaz de agir de forma coerente e consistente, o que contribui para a eficácia das suas decisões.

Portanto, para que uma organização se torne emocionalmente inteligente, é necessário que seus membros se sintam motivados e engajados em viver os valores e objetivos estabelecidos. A transparência é um elemento chave, pois permite a todos compreenderem qual é a base das decisões e como elas estão alinhadas aos princípios da organização. Somente assim, a organização poderá resolver suas diferenças internas de forma saudável e eficaz, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

As pessoas que são emocionalmente inteligentes, naturalmente, possuem melhores condições de manterem positivas as relações profissionais e pessoais, além de serem mais produtivos, estimulantes e motivados. Ao ser capaz de utilizar as emoções de maneira inteligente, o indivíduo utiliza essas emoções de maneira racional e intencional,

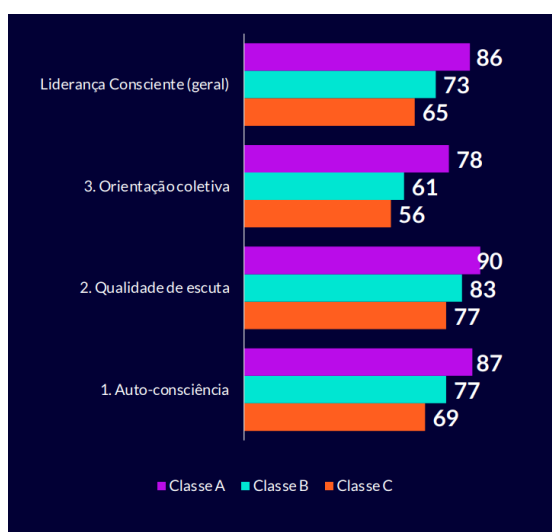
utilizando-as a seu favor, aprimorando cada vez mais seus resultados (Barros, 2011). Tudo isso torna, inegavelmente, a I.E. uma competência que os líderes de sucesso devem possuir, assim como destaca a autora Brené Brown que para ser um líder eficaz, você precisa liderar com empatia, compaixão e respeito. Isso requer um alto nível de inteligência emocional.

Por sua parte, George (2000) identificou os elementos essenciais para uma liderança eficaz: 1) desenvolver metas e objetivos coletivos; 2) incutir nos outros o conhecimento e o reconhecimento da importância das atividades de trabalho; 3) suscitar e manter o entusiasmo, a confiança e a cooperação; 4) encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e; 5) estabelecer e manter uma importante identidade organizacional. Subsequentemente, indicou os aspectos emocionais que auxiliam na concretização dos elementos, demonstrando a importância da inteligência emocional na eficácia dos líderes.

Segundo a pesquisa realizada em 2021 pela Empresa Humanizadas, as organizações com a melhor performance possuem 1,3 mais lideranças conscientes de seu papel e exemplo.

Quando comparamos as organizações dos Ratings A com as organizações dos Ratings C, notamos que elas possuem lideranças 1,3 vezes mais conscientes de seu papel e exemplo (86% vs 65%). Por exemplo, elas buscam construir 1,4 vezes mais uma visão de futuro orientada por um propósito maior (56% vs 78%). A qualidade de escuta da liderança é 1,2 vezes melhor, e elas também possuem 1,3 vezes melhor percepção do seu papel em prol do desenvolvimento de pessoas e de um impacto sistêmico (69% vs 87%). (Humanizadas 2021, p. 114)

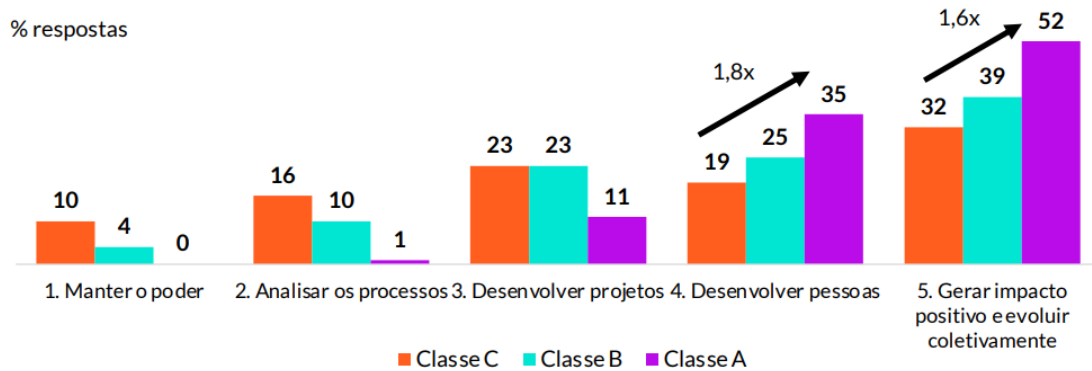
Gráfico 1 – Liderança Consciente



Fonte: Humanizadas (2021) – avaliação de 226 instituições sob a perspectiva de 36.868 stakeholders

Ainda de acordo com a pesquisa, a melhor performance organizacional significa lideranças que buscam 1,8 vezes mais desenvolver pessoas e 1,6 vezes mais gerar impacto.

Gráfico 2 – Liderança Consciente (autoconsciência)



Quando perguntamos para o público interno as características que expressam a atenção das lideranças, identificamos que 52% das pessoas das organizações de Rating A concordam que o foco é gerar impacto e evoluir coletivamente, em oposição a 32% nas organizações de Rating C, ou seja, diferença de 1,6 vezes. Há também uma orientação 1,8 vezes maior para desenvolver as pessoas. Podemos observar que nas organizações de Rating C a atenção da liderança está mais orientada a necessidades básicas e fundamentais (estágios 1, 2 e 3), evidenciando a existência de um processo evolutiva que passa pelo desenvolvimento de indivíduos (lideranças e colaboradores) e suas respectivas organizações.

Fonte: Humanizadas (2021) – avaliação de 226 instituições sob a perspectiva de 36.868 stakeholders

A liderança, aliada à inteligência emocional, gera um impacto muito positivo nas organizações, resultando na construção de relações sociais saudáveis, que se convertem em inúmeras vantagens para elas, como o aumento do desempenho profissional, por exemplo. Por isso, é de suma importância que o líder tenha consciência das suas próprias emoções, da mesma forma que as dos seus liderados, de forma a incutir no grupo sentimentos de segurança, de confiança e de satisfação diante dos momentos positivos e negativos que, porventura, possam surgir. Uma administração eficaz deve dirigir a visão e o empenho de todos os administradores para uma meta comum. (Drucker, 1981: 77).

De acordo com Miguel, Rocha & Röhrich (2014), as competências emocionais para a liderança adquirem uma importância fundamental, indo além de serem apenas um tema "agradável e interessante". Elas são compostas por um conjunto de habilidades essenciais que são indispensáveis para qualquer líder nas organizações atuais e futuras. Reconhece-se, portanto, que a I.E. desempenha um papel fundamental na eficiência dos líderes, sendo essa uma competência essencial e uma vantagem competitiva dentro das organizações.

Como já exposto, o líder que é capaz de gerir suas emoções e de possuir empatia para com os demais, contribui de maneira efetiva com bom desempenho organizacional e, conseqüentemente, com o seu sucesso. Constatase, assim, que os fatores psicológicos e afetivos são muito mais determinantes na produtividade do que a simples obediência a uma estrutura hierárquica de cunho burocrático. (Bernoux, 1985; Toledo, 1989; Sainsaulieu, 1997; Chiavenato, 2002).

2.2. A Gestão Humanizada na Escola

É preciso compreender que a gestão humanizada na escola é uma estratégia que busca valorizar e incentivar a participação ativa dos profissionais, promovendo um ambiente colaborativo e propício ao desenvolvimento de todos. Nesse sentido, como afirma Maria Sylvia Chalhub (2012, p. 25), “a gestão humanizada é aquela que busca enxergar o ser humano por trás do profissional, reconhecendo suas necessidades, valorizando suas contribuições e respeitando sua individualidade”.

No contexto educacional, é fundamental lembrar as palavras de Celso Vasconcellos (2001, p. 10), que defende uma gestão democrática nas escolas, afirmando que “o gestor educacional não pode ser apenas um administrador, mas também um articulador das relações humanas na comunidade escolar”. Portanto, é necessário que os gestores escolares promovam uma gestão participativa, ouvindo as vozes dos professores, coordenadores e demais profissionais, como destaca Pedro Demo (2016, p. 50), “o gestor precisa ser alguém que não apenas dirige, mas que também escuta, negocia e compartilha responsabilidades”.

Além disso, a gestão humanizada na escola pode ser uma poderosa ferramenta para promover a autonomia e a criatividade do grupo, conforme ressalta César Nunes (2015, p. 75), “uma gestão que promove a autonomia é aquela que estimula a capacidade dos professores de agirem de forma livre e autônoma ao executarem suas atividades pedagógicas”. Portanto, é importante que os gestores escolares incentivem a inovação e o protagonismo dos professores, permitindo que estes possam colocar suas ideias em prática, conforme mencionado anteriormente.

No quadro a seguir, é possível compreender com mais detalhes a respeito das três estratégias para uma boa gestão humanizada.

Quadro 13 – “3 Estratégias para uma Gestão Humanizada na Escola”

3 Estratégias para uma Gestão Humanizada na Escola		
Comunicação assertiva	Ideias em prática	Autonomia e criatividade
Promover diálogos saudáveis entre líderes e liderados, com transparência, respeito e boa escuta	Escutar as ideias, as críticas e sugestões dos profissionais, buscando de fato aplicá-las no dia a dia. Proporcionar mudanças reais no ambiente de trabalho e na organização do ano letivo, por meio daquilo que a equipe apresenta e propõe	Permitir, quando for possível que o profissional tenha a oportunidade de participar dos processos de organização das rotinas de trabalho, gestão de tempo, criação de projetos, entre outros que geralmente são elaborados pela gestão

Fonte: adaptado Heloisa Luck (1998)

Por fim, é relevante destacar a importância de conhecer a realidade e as necessidades da comunidade escolar. Nesse sentido, como afirma Antônio Flávio Barbosa Moreira (2018, p. 42), “a gestão humanizada não se limita às questões administrativas e pedagógicas, mas também busca compreender as particularidades dos alunos e dos diversos profissionais envolvidos no processo educativo”. Dessa forma, é fundamental que os gestores escolares tenham um olhar sensível e atento para as questões sociais e familiares que podem afetar o desempenho dos alunos e a rotina da comunidade escolar como um todo.

Em suma, a gestão humanizada na escola é essencial para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Como afirma Francisco Gutiérrez (2014, p. 35), “a gestão humanizada é aquela que valoriza as relações interpessoais, estimula a participação e o diálogo, e promove uma educação baseada na afetividade e na busca pelo bem-estar de todos”. Portanto, é imprescindível que os gestores escolares sejam agentes de transformação, adotando práticas que valorizem o ser humano e que contribuam para uma educação mais humanizada e inclusiva.”

O gestor escolar é a pessoa que possui maior influência e autoridade na escola. É o responsável por estabelecer uma visão estratégica e definir objetivos claros, é o que responde legalmente pela instituição, o que assegura sua operacionalidade, tanto no aspecto administrativo quanto no pedagógico. De acordo com Libâneo (2013, p. 112), “a gestão escolar deve ser orientada para resultados, com metas bem definidas, buscando a excelência educativa e o sucesso dos alunos”.

Este por meio de uma liderança eficaz, exerce um papel fundamental no desenvolvimento de uma escola de qualidade. Segundo Paro (2014, p. 87), “o gestor escolar deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais para promover um ambiente propício à

aprendizagem dos alunos". Este é o principal sujeito na implantação de uma gestão mais democrática, sendo, para isso, necessário que ele próprio desenvolva seu senso de democracia, assim tornando possível a integração de todos os envolvidos no processo. De acordo com Garcia (2012, p. 45), "o gestor precisa ser capaz de promover um ambiente colaborativo, onde todos os atores envolvidos se sintam parte do projeto educativo da escola". Deste modo, o papel do gestor não deve ser confundido com o de um mero fiscalizador, controlador, que não envolve ninguém em suas decisões. Este deve ser de uma figura que apresente liderança.

Ao gestor são necessárias algumas competências para que ele desempenhe seu papel com excelência, são elas: a capacidade de realizar diagnósticos, identificar problemas, formular objetivos, gerar soluções e estabelecer atividades necessárias para alcançar os objetivos, com autonomia, articulação, flexibilidade, respeito à diversidade, diálogo e dinamismo. E para que isso seja possível, um gestor democrático não poderá executar seu trabalho sozinho, ele precisará da colaboração de alunos, pais, professores e demais profissionais nas decisões, de modo a contribuir diretamente com o pleno funcionamento da instituição. Além de criar uma atmosfera mais harmônica e uma cultura organizacional forte.

Neste cenário, dois aspectos são de suma importância para o sucesso: o clima institucional e a cultura organizacional, e cabe este gestor estar atento a estes dois elementos, pois ambos são a chave para o êxito. Alguns teóricos da área da administração e gestão de empresas definem esses dois aspectos de uma maneira muito clara. Para Robbins (2008, p.226), a cultura organizacional é "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra."

No contexto escolar, para Luck (2010^a, p. 30), "O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino". Para ela,

a importância desses conceitos é evidenciada pelo fato de que a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobremaneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-nas, percebem seu trabalho e constroem significados a partir dessa experiência interativa em que muitos elementos pessoais, sociais, contextuais e funcionais entram em jogo. (LÜCK, 2014a, p. 30-31).

Para Libâneo,

A cultura organizacional de uma escola explica, por exemplo, o assentimento ou a resistência ante as inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças à rotina de trabalho etc. (LIBÂNEO et al, 2012, p. 440).

Todavia, o gestor deve estar atento aos fatores que interferem na cultura organizacional devendo este estar consciente de que só será possível através de um trabalho coletivo que envolva todos. Deste modo, o gestor escolar precisa estar constantemente atualizado e em busca de novos conhecimentos para exercer seu papel com excelência. De acordo com Sousa (2018, p. 64), "a formação continuada é essencial para o gestor escolar desenvolver habilidades de liderança, gerenciamento e inovação, de modo a enfrentar os desafios do contexto educacional atual", o que contribuirá na capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar as pessoas e grupos a trabalharem para conquistarem os objetivos da instituição e desempenharem o seu papel social.

2.2.1 O papel social da escola

As organizações escolares são lugares de transformação e de aprendizagem, com funções muito bem definidas: administrativa e pedagógica. No entanto, uma outra função que, em alguns casos, se sobrepõe às demais é a função social da escola, que vai além do ensinar. Diz respeito à socialização entre a escola e a comunidade. Acerca desta temática, Santos aborda de forma simples a razão de ser da escola.

Independente das novas funções sociais que a escola assume, decorrentes da complexidade da sociedade atual, permanece a sua função precípua: socialização do saber sistematizado. A escola, como instituição social, não se encarrega daquele saber empírico, espontâneo, do senso comum, que surge da experiência cotidiana dos indivíduos. Este tipo de conhecimento é doxa e diz respeito a opinião, conseqüentemente não deve ser objeto de trabalho escolar. [...] o conhecimento que diz respeito a escola é episteme, é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado. Assim o papel da escola como instituição é precisamente o de socializar o saber sistematizado. (SANTOS, 1992. p. 19)

Dentre as funções da escola, destaca-se a necessidade de despertar o compromisso social dos indivíduos e grupos sociais, preparando e formando cidadãos críticos e participativos, que possam desenvolver argumentos coerentes, além de promover transformações e mudanças dentro do contexto educacional.

Desta forma, a escola possui uma função social muito ampla e diversificada, na qual cada indivíduo que participa deste processo de aprendizagem deve assumir o compromisso e entender a necessidade de acompanhar as inúmeras mudanças que ocorrem no mundo todos os dias. Desse modo, tem como objetivo garantir a aprendizagem, o conhecimento, as habilidades e os valores necessários à essa socialização.

Historicamente, as sociedades passaram por diversas transformações nos contextos econômicos, tecnológicos e sociais e, dentro desse cenário, o currículo na escola sempre teve seu objetivo direcionado à época em questão, desde quando ele era inflexível e utilizado como um instrumento orientado para os interesses da classe capitalista. As constantes mudanças e as pressões que as instituições escolares sofreram, e ainda sofrem, fazem com que o seu currículo tenha que se adaptar constantemente a essas transformações.

Para Sacristan (2000), as mudanças curriculares que ocorreram por pressões históricas, sociais e econômicas de diversos tipos nos sistemas escolares é um subproduto da teorização e concretização do currículo. O que é importante reforçar é que a manutenção da desigualdade social, da não aprendizagem, do não pensamento crítico, fazem parte da manutenção e controle social, que é de suma importância para os interesses capitalistas. Para Roldão (2000), o currículo resulta sempre de uma construção social e de uma definição de aprendizagens que se considerem socialmente necessárias para um grupo, num dado tempo e contexto.

É através do currículo que são realizadas as funções da escola e que a tornam uma instituição de ensino. A escola por sua vez é concebida como um produto do currículo ou vice-versa, pois sem a escola não existiria o currículo e, por sua vez, o currículo sem escola não se faria presente com sua evolução histórica, nas esferas sociais, econômicas, políticas e culturais. Para Freire (1996) a escola tem um papel bem mais amplo do que simplesmente passar conteúdos: ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo.

Vale ressaltar que são necessárias a criação e a expansão de escolas inclusivas, que se projetam para o futuro e que são convocadas a ter uma visão ampla, democrática e pluralista, considerando a diversidade como uma característica básica do valor educativo no cenário escolar. Para Fullan (1993), o papel dos professores passa pela construção de

inovações para que se desenvolva um conjunto de novas competências e capacidades, dentre as quais, refletir, questionar as situações e organizar, de modo coletivo e colaborativo, os processos pedagógico-curriculares. Em cursos gerais, ajustes e modificações podem ser feitos de acordo com a situação.

As escolas inclusivas garantem a retenção de todos os alunos da rede educacional e permitem, ainda, uma melhor educação, tolerância e inclusão social. Este processo é entendido como um projeto de transcendência e construção de uma cultura inclusiva, na qual a escola é vista como transmissora de instruções às crianças, como uma organização pautada em planos de estudos sequenciais e métodos pedagógicos apropriados. O gestor nesse aspecto desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente escolar inclusivo. Segundo Ferreira (2016, p. 78), "é dever do gestor garantir uma educação de qualidade para todos, por meio de práticas inclusivas que valorizem a diversidade e combatam qualquer forma de discriminação".

Pensar em uma escola inclusiva é preconizar a atenção e valorização das diferenças, não devendo segregar os alunos em função do seu nível de conhecimento. Sendo assim, é necessário haver a implementação curricular e uma diferenciação pedagógica, na qual devem se conciliar o ensino para todos e, assim, analisar a aprendizagem de cada um. É compreensível o fato de que o professor deve seguir uma organização de conteúdo dentro de horários que devem ser cumpridos. Por um lado, isso organiza o conteúdo, entretanto limita a prática, pois estamos lidando com um ambiente de diversidade.

No que diz respeito à inovação organizacional, essa visa concretizar os três planos de ação em que, segundo Canário (2008), incidem na ação de transformação da escola. O primeiro é pensar a escola a partir do não escolar. O segundo plano é desalinhar o trabalho escolar, no qual o aluno é o produto do saber e não o professor, devendo ser o aluno o produtor do conhecimento. E o terceiro plano é pensar a escola a partir de um projeto de sociedade.

Para Machado (2017, p.29), a organização da escola tradicional se unifica quando molda a identidade do aluno pela transmissão de conteúdos e de ideias, mas divide quando hierarquiza os indivíduos através da avaliação da assimilação dos saberes e da capacidade de realizar. Com novos modelos alternativos à escola tradicional, os professores e a escola estão cientes dos desafios que lhes são inerentes e um deles é a diversificação pedagógica,

pois sabe-se que cada pessoa aprende de forma diferente e, por isso, devem existir também diversas formas de ensinar. Só assim a participação efetiva tornar-se-á viável, em igualdade de oportunidades, para o pleno desenvolvimento de todos os alunos.

No entanto, ainda lidamos com diversas dificuldades e uma delas é a finalidade política da educação escolar, que sempre serão norteadas pelas orientações das administrações centrais educacionais. Se considerarmos a diversidade como um valor humano e educacional, só podemos pensar em uma escola inclusiva, que se desenvolve dentro pluralidade dos alunos através de uma educação humanizada.

2.2.2 A Educação Humanizada

A escola, para muitos alunos, é considerada a sua segunda casa, pois é neste ambiente que muitos passam grande parte do seu dia e, por efeito, eles trazem necessidades que ultrapassam as questões didáticas e/ou administrativas. Para tal, estas questões necessitam de um olhar humanizado e diverso, pois cada aluno é um ser humano individual, ou seja, possui percepções, limitações, inseguranças, traumas, desejos e sonhos que lhes é único. Deste modo, a educação segundo Hannah Arendt (1987, p. 231) “é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o suficiente para assumirmos a responsabilidade por ele e, mais ainda, se salvamos o mundo da destruição que temos meramente modelado em nossos espíritos.”

A educação humanizada, de forma geral, só é possível quando se coloca o aluno no centro do processo de aprendizagem, levando em consideração a subjetividade de cada indivíduo, com a finalidade de lhe garantir o acolhimento e o pertencimento aos grupos que fazem parte do seu cotidiano, seja na escola ou fora dela.

A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e progresso de uma sociedade. No entanto, nem sempre o sistema educacional atual tem sido capaz de proporcionar uma formação completa e abrangente aos indivíduos. Diante desse desafio, a perspectiva da educação humanizada, que se propõe a ir além do mero acúmulo de conhecimentos, e busca enfatizar aspectos essenciais para a formação integral do ser humano. Como afirma Moacir Gadotti (2012, p. 73), a educação humanizada tem como foco prioritário o desenvolvimento do pensamento crítico, a formação ética e o cultivo dos valores humanos. Através desse enfoque, a educação passa a ter como objetivo

principal a formação de indivíduos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem.

Para Paulo Freire (1996, p. 58), “uma educação verdadeiramente humanizada é aquela que reconhece a individualidade de cada aluno, busca estimular sua autonomia e o desenvolvimento integral de suas capacidades, levando em consideração seus interesses e necessidades.” E, para que isso seja possível, conforme já exposto neste trabalho, os envolvidos nesse processo devem ter muita atenção às diferentes capacidades, como a colaboração, a empatia e a inteligência emocional, de modo a estabelecer uma relação saudável entre alunos e profissionais. Tais capacidades abrem espaço para o afeto, facilitando a construção da confiança nas relações e impactando diretamente no processo de aprendizagem.

Podemos citar a Escola Básica da Ponte³¹, localizada em São Tomé de Negrelos, distrito do Porto em Portugal, que possui um projeto mundialmente conhecido por colocar o aluno como centro do aprendizado, valorizando suas próprias escolhas, qualidades e progressos. Este projeto possui uma “estrutura organizativa, desde o espaço, ao tempo e ao modo de aprender que exige uma maior participação efetiva destes em conjunto com os orientadores educativos, no planeamento das atividades, na sua aprendizagem e na avaliação.”³²

Desse modo, a educação humanizada objetiva uma formação global, de maneira a formar indivíduos conscientes, possibilitando o desenvolvimento de habilidades pessoais que serão importantes na vida adulta, como criatividade, inteligência emocional e autorreflexão. O método pedagógico do qual essa escola se utiliza, inspira-se em pedagogos como Freinet, Montessori e Dewey, possui algumas características conforme exposto no quadro.

Quadro 14 – “Características Escola da Ponte”

Características Escola da Ponte		
Está organizada segundo uma lógica de projeto e de equipe	A gestão é feita como cogestão democrática e participativa	Visa à autonomia dos alunos e incentiva a autoavaliação e a autorresponsabilidade
Sua estruturação se dá a partir das interações entre os seus membros	Os alunos têm participação em tudo, desde a estruturação do espaço, tempo das aulas até o modo de aprendizagem	Há colaboração efetiva dos alunos em conjunto com os professores no planeamento das atividades, na sua aprendizagem e na avaliação

Fonte: elaboração própria

Como diz Freire (2008), se a educação sozinha não transforma, tampouco a sociedade muda. Neste caso, uma das fundamentais vias de transformação social é proveniente do processo educacional e de ações pensadas, desenvolvidas e aplicadas no contexto escolar.

Em outra obra Freire (1996), refere-se à finalidade principal da educação libertadora: a humanização que buscamos na educação, enquanto vocação ontológica, dessa forma, por meio dessas relações, reinventamos o mundo, aprimorando a nós mesmos e aos outros. Essa maneira de refletir a escola aponta para a necessidade de formar pessoas pensantes, politizadas, reflexivas, atuantes e criativas. A humanização, portanto, é um processo de construção gradual e que precisa ser realizada por todos: pais, professores, alunos e demais profissionais.

Em suma, a educação humanizada é essencial para que o ser humano desenvolva todo o seu potencial e se torne um cidadão pleno e consciente. Ao colocar o indivíduo como protagonista de sua própria aprendizagem, respeitando seus interesses, habilidades e individualidade, a educação humanizada potencializa o sentido de pertencimento e colaboração, promovendo a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Além disso, ao valorizar a empatia, a compreensão e a capacidade de resolver problemas complexos, a educação humanizada prepara os alunos para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, solidários e capazes de transformar a realidade ao seu redor. Portanto, investir na educação humanizada é investir no futuro, em uma sociedade mais conectada com seus valores e com o potencial humano.

"Somente a educação é capaz de transformar o mundo, pois através dela é possível desenvolver o potencial humano, promover a igualdade social e construir uma sociedade mais justa e próspera" (Freire, 1996, p. 21).

^{31,32} Disponível em: <http://www.escoladaponte.pt/o-projeto/>, acessado em 15 de junho de 2023 às 10h.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Contexto da investigação

Esta investigação tem como objetivo perceber como a Gestão Humanizada pode contribuir na transformação da educação em uma instituição educativa da cidade de Leiria.

A instituição possui uma capacidade para 261 crianças, porém atualmente é composto por cerca de 187 alunos que estão distribuídos nos ciclos de Jardim de Infância e no 1º ciclo do Ensino Básico.

Quadro 15 – “Relação de alunos”

Ciclos	Nº de turmas	Nº de alunos
Jardim de Infância	6	83
1.º ano do Ensino Básico	1	26
2.º ano do Ensino Básico	1	26
3.º ano do Ensino Básico	1	26
4.º ano do Ensino Básico	1	26
Total	10	187

Fonte: elaboração própria

Conforme consta no Projeto Educativo do Triénio 2020 – 2023 (PE 2020 – 2023), a instituição possui 15 educadoras de infância, 14 auxiliares de ação educativa e uma coordenadora pedagógica que são responsáveis por seis turmas do jardim de infância com um total de 83 crianças.

No Ensino Básico atuam seis educadoras responsáveis por quatro turmas, que juntas totalizam 104 crianças. Além de professores de apoio responsáveis pelas atividades complementares, tais como, inglês, música, educação física, natação, dança e teatro.

A instituição possui como princípios orientadores os seguintes pontos:

- 1) **“O Desenvolvimento e Aprendizagem como vertentes indissociáveis no processo de evolução da criança”**

“A criança tem a sua identidade única e singular, apresentando os seus interesses e capacidades próprias. Cada criança vive no meio cultural e familiar que deve ser

reconhecido e valorizado. Desta forma, o educador tem de ter em conta as características de cada criança, dando-lhe oportunidade para explorar e aprimorar as suas capacidades. Também considera a família como um pilar da sua ação educativa”;

2) **“Reconhecimento da Criança como Sujeito e Agente do seu Processo Educativo”**

“A curiosidade é inata na criança, esta ferramenta permite-lhe questionar e compreender o mundo que a rodeia. Desta forma, estabelece relações e interações.”

“É fulcral que a voz da criança seja valorizada e ativa no seu dia a dia. Este será o ponto de partida para que o educador crie novas oportunidades de aprendizagem, cada vez mais diversificadas e adequadas à criança e aos seus interesses e motivações. O educador, ao assumir esta postura, possibilita que a criança participe nas decisões relativas ao seu processo educativo;”

3) **“Exigências de Resposta a Todas as Crianças”**

“Todas as crianças participam na vida em grupo. Têm direito a uma educação de qualidade, onde as suas necessidades, interesses e capacidades são privilegiadas e atendidas. Cabe ao educador fazer esse reconhecimento, adotar práticas pedagógicas diferenciadas e assegurar o desenvolvimento e o sentido de segurança e autoestima em todas as crianças;”

4) **“Construção Articulada do Saber”**

“Ao brincar, a criança aprende. Aprende de uma forma espontânea, rica, motivadora e estimulante. Estes momentos vivenciados, contribuem de forma direta, para o desenvolvimento e para a aprendizagem de cada criança. O educador pode enriquecer o brincar da criança, oferecendo recursos (físicos, materiais e humanos) diversificados e articulando as diferentes áreas do saber.” (Projeto Educativo 2020 – 2023).

3.2 Desenho da investigação

A metodologia escolhida nesta investigação foi a qualitativa, pois segundo Bogdan e Biklen (1994), “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de

generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados”. (1994, p.166). Tendo como objetivo a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações num dado contexto. Nesta abordagem, pretende-se interpretar em vez de mensurar, procurando compreender a realidade tal como ela é, experienciada pelos sujeitos. Considerando suas representações, crenças, opiniões, atitudes, hábitos e seus valores.

Este estudo assume-se como um estudo de caso, por tratar-se de possuir uma abordagem empírica que visa compreender a importância da gestão humanizada em uma instituição privada de ensino e analisar o impacto desse modelo de gestão nas relações interpessoais e profissionais, no ambiente de trabalho. Yin (1988), define o estudo de caso como uma abordagem empírica que:

- Investiga um fenômeno atual no seu contexto real; quando,
- Os limites entre determinados fenômenos e o seu contexto não são claramente evidentes; e no qual
- São utilizadas muitas fontes de dados.

Segundo o mesmo autor, Yin (1988) o estudo de caso estabelece uma estratégia favorita quando se quer responder a questões de “como” ou “porquê”; o investigador não pode exercer o controle sobre os acontecimentos e o estudo fica focado na investigação de um fenômeno atual em seu próprio contexto.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

3.3.1 Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados e as técnicas desempenham um papel crucial em um estudo de caso, pois permitem a coleta de dados relevantes e a realização de análises aprofundadas para responder a perguntas de pesquisas específicas. Como afirmam Miles, Huberman e Saldana (2014, p. 17): "Os dados são a substância principal dos estudos qualitativos, e é com base neles que se fundam as conclusões e recomendações". Assim, a escolha cuidadosa das técnicas e instrumentos de coleta de dados contribui para a qualidade e rigor de um estudo de caso.

O autor Stake (1995), ressalta que a seleção das técnicas de coleta de dados em um estudo de caso deve estar relacionada aos objetivos da pesquisa e ao contexto em que o fenômeno está ocorrendo. Ele argumenta que o uso de múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e análises documentais, aumenta a validade e a compreensão do fenômeno em estudo.

Além disso, Merriam (1998) defende que os instrumentos de recolha de dados em estudos de caso devem ser flexíveis e adaptáveis às circunstâncias e ao ambiente em que a pesquisa está sendo conduzida. Ela ressalta que a observação participante, a entrevista em profundidade e a análise documental são técnicas eficazes para a coleta de dados em estudos de caso, permitindo uma compreensão holística e aprofundada do fenômeno em estudo.

Neste estudo, os instrumentos utilizados para a recolha de informações foram a análise documental, uma entrevista e a aplicação de questionário à todos os profissionais da instituição.

3.3.2 Procedimentos de recolha de dados

Foi estabelecido um contato preliminar com o diretor da instituição por telefone, no qual foi exposto o tema da pesquisa e os principais objetivos. Após a autorização para realização do estudo foi acordado o envio de um e-mail contendo o tema, a pergunta de partida e os objetivos, seguidamente de um questionário. Deste modo, foi utilizado como técnica de recolha de dados inicial um questionário sucinto sendo este o Apêndice I, que foi aplicado unicamente ao diretor. Consistiu em um conjunto de perguntas objetivas sobre a estrutura básica da instituição como: dados pessoais; identificação da instituição; composição e distribuição dos recursos humanos; quantitativo de alunos e turmas. Tendo como objetivo a ambientação em relação as informações acerca da estrutura da instituição para a contextualização do estudo.

A partir dos dados recolhidos inicialmente, foram criados dois guiões. O primeiro foi utilizado para o questionário destinado a todos os profissionais da instituição contendo 23 perguntas, o segundo guião foi para a entrevista semi-estruturada com o gestor da escola, contendo 18 perguntas. Ambos os guiões foram validados por um júri externo ao processo de investigação.

Em segundo plano, foi aplicado um questionário digital³³ - Apêndice II, utilizando a ferramenta do Google Forms³⁴ aos docentes (21) e não docentes (37) com perguntas diretas, no formato de múltipla escolha, de modo a possibilitar a interpretação mais próxima a realidade. Sendo este um instrumento largamente utilizado para coleta de informações em diversas áreas tais como nas ciências sociais, economia, educação e administração. Este formato possibilita que os respondentes não se sintam pressionados contribuindo para um preenchimento das informações com mais qualidade e zelo.

Pela natureza da investigação qualitativa foi realizada uma entrevista semi-estruturada - Apêndice III, com perguntas abertas ao diretor da instituição no dia 13/10/2023, realizou-se através de vídeoconferência, o que possibilitou o contato direto e aprofundado com o entrevistado, permitindo a compreensão detalhada a respeito do que pensa sobre a gestão humanizada e a sua importância nos resultados da instituição.

Assim como refere Serrano (2004, p.32), interessa “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o aqui e o agora no seu contexto social”. Este modelo permitiu ainda certa flexibilidade ao entrevistado e ao entrevistador, estimulando a cooperação mútua além de proporcionar a abertura para comentários, explicações e esclarecimentos.

Os autores Bogdan e Biklen (2006, p. 89), afirmam que “através da entrevista, é possível obter informações ricas e detalhadas que vão além do que pode ser observado ou captado apenas por meio de questionários ou análise documental”. Da mesma forma que a autora Merriam (2009, p. 71), afirma que "através da entrevista, é possível dar voz às pessoas envolvidas no estudo de caso, permitindo que suas experiências e perspectivas sejam consideradas e valorizadas."

A análise documental foi uma técnica que auxiliou na compreensão acerca da instituição, assim como é referido pelos professores Ghiglione e Matalon (1998, p.14), “é importante que o investigador selecione uma forma de pesquisa, uma ou mais técnicas de recolha de

³³ Foi disponibilizado o questionário impresso aos profissionais que optaram por este formato.

³⁴ Fonte: <https://www.google.com/intl/pt-PT/forms/about/>

dados, ou várias formas e instrumentos de registro”. Neste caso, a análise documental contribuiu para a compreensão do contexto onde se desenvolveu o estudo, auxiliando na interpretação dos dados recolhidos.

Os documentos analisados neste estudo foram os seguintes: Projeto Educativo 2022; Projeto Educativo Creche 2020; e o Projeto Educativo Pré-Escolar 2020-2023. Também fez parte desta análise a consulta à página institucional, o perfil nas redes sociais e as notícias a respeito da instituição veiculadas pelos meios de comunicação.

3.3.3 Técnicas de tratamento de dados

O tratamento de dados possui relevante importância em uma pesquisa, por ser amplamente reconhecida por estudiosos. De forma objetiva o tratamento de dados consiste em organizar, analisar e interpretar as informações coletadas durante uma pesquisa de forma sistemática e objetiva. Essa etapa é fundamental para garantir a confiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Devido à natureza da investigação qualitativa foi utilizado no tratamento de dados a análise de conteúdo, por tratar-se de uma técnica cuja finalidade consiste na análise de documentos ou textos, de modo a classificar frases ou palavras utilizando ferramentas estatísticas para obtenção e cruzamento dos resultados da pesquisa. A análise documental foi realizada de modo a separar as informações relevantes para a investigação, juntamente com os dados dos questionários e com a interpretação da entrevista realizada.

De acordo com Creswell (2013, p. 137), "o tratamento de dados é uma fase crítica e crucial do processo de pesquisa, pois é a partir dessa etapa que os dados brutos são transformados em informações significativas". Além disso, os dados tratados permitem identificar tendências, padrões e relações entre variáveis, facilitando a compreensão dos fenômenos estudados.

Outro autor que ressalta a importância do tratamento de dados é Yin (2018, p. 117), para ele "o tratamento rigoroso dos dados é fundamental para a pesquisa qualitativa, pois contribui para a obtenção de conclusões robustas e precisas". Yin também enfatiza que a análise dos dados coletados deve seguir um procedimento sistemático e transparente, garantindo a replicabilidade dos resultados.

O questionário foi orientado pelo guião 1 (Apêndice III), destinado a todos os profissionais permitindo inicialmente caracterizar o grupo e extrair opiniões acerca da importância da gestão humanizada e o seu impacto nas relações profissionais. A entrevista seguiu o guião 2 (Apêndice IV), permitiu compreender um pouco mais a respeito do posicionamento do diretor em relação a gestão humanizada e a sua contribuição nas relações pessoais e profissionais dentro da instituição, esta foi transcrita constituindo o Apêndice V. A análise dos dados da entrevista, foi realizada através da técnica de análise de conteúdo.

Assim como se referem os autores Miles & Huberman (1994, p. 35), “a análise de conteúdo é uma técnica que busca identificar categorias temáticas ou conceitos-chave no texto, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos dados”.

No quadro a seguir, é possível verificar as categorias e subcategorias de análise definidas.

Quadro 16 – “Categorias e subcategorias de análise”

Categorias	Sub categorias
Importância da gestão humanizada na organização escolar	Percepção da valorização do ser humano na instituição
	Análise da criação de um ambiente acolhedor e respeitoso
	Avaliação da relação entre gestores e colaboradores
	Verificação da promoção do bem-estar emocional dos alunos
Estratégias de comunicação entre alunos, educadores e encarregados de educação	Avaliação da eficácia dos canais de comunicação existentes
	Análise da abertura para o diálogo e a troca de informações
	Verificação da participação e envolvimento de todas as partes interessadas
	Observação da clareza e eficiência na comunicação interna
Contribuições da gestão humanizada para a organização escolar	Identificação dos impactos positivos na motivação dos colaboradores
	Avaliação do aumento da produtividade e do comprometimento
	Verificação do clima organizacional e da satisfação dos alunos
	Análise do fortalecimento da cultura organizacional
Impacto da gestão humanizada na vida pessoal e profissional	Identificação das mudanças na qualidade de vida dos colaboradores
	Análise do equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	Verificação do desenvolvimento de competências socioemocionais
	Avaliação do nível de satisfação e realização pessoal dos envolvidos
Contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação	Análise dos resultados académicos dos alunos
	Verificação do estímulo à criatividade e ao pensamento crítico
	Avaliação da formação de cidadãos mais empáticos e solidários
	Identificação das mudanças no modelo pedagógico e nas práticas educacionais

Fonte: elaboração própria

Para uma melhor compreensão dos dados obtidos através dos instrumentos, estes serão centralizados em tabelas e gráficos de forma a segmentá-los e categorizá-los permitindo uma leitura sucinta, rápida e esclarecedora dos mesmos, de modo a observar características comuns entre os profissionais, o que contribui para a criação de grupos com dados correspondentes, possibilitando ao mesmo tempo identificar padrões existentes nas respostas e nos comentários permitindo o cruzamento dos dados enriquecendo a análise.

Quanto a validade interna, esse é um aspecto essencial para garantir a credibilidade e confiabilidade dos resultados de um estudo, pois permite a compreensão das relações de causa e efeito entre as variáveis investigadas.

Com relação a validade externa segundo Yin (2009, p.15), “ao contrário do que muitos possam pensar, as conclusões de um estudo de caso não podem ser generalizadas para uma população, universo ou mesmo representar uma amostra. O verdadeiro objetivo de um estudo de caso é formular e expandir teorias e ideias por meio de uma 'generalização analítica”.

No tocante a replicabilidade deste estudo, segundo Yin (2013), "é impossível replicar exatamente um estudo de caso específico, pois as circunstâncias e nuances únicas de cada caso tornam quase impossível obter os mesmos resultados em um contexto diferente." Da mesma maneira para Stake (1995), quando destaca que “a replicação de um estudo de caso é uma tarefa desafiadora, pois envolve a tentativa de reproduzir uma situação complexa e multidimensional. Cada caso é único e está intrinsecamente ligado ao seu contexto, tornando a replicabilidade uma tarefa quase impossível."

3.3.4 População e amostra do estudo

A população deste estudo corresponde a um total de 58 profissionais de ambos os sexos que atuam na instituição em diversas áreas e estão categorizados como: docentes (21) e não docentes (37). As autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 223), definem que o “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

A previsão inicial era que os 58 profissionais participassem do levantamento, contudo, apenas 16 profissionais responderam ao questionário. Vale destacar que não existiam

critérios para a participação, pois o objetivo era que todos participassem por estarem sob a mesma gestão.

A entrevista foi realizada apenas com o diretor por oferecer uma visão ampla e profunda neste estudo de caso, pois este geralmente possui uma visão geral das operações e políticas da escola, o que permite uma compreensão abrangente das decisões e processos que afetam a instituição como um todo, além de ser o responsável por tomar decisões estratégicas e implementar políticas na escola.

Capítulo 4 - Apresentação e discussão de resultados

4.1 Análise do Questionário

Tendo em vista o tema deste estudo de caso, foi aplicado um questionário aos 58 profissionais da instituição. No entanto, tivemos apenas 16 respondentes, o que representa uma baixa taxa de resposta. Revisitando Stake (1995), o autor destaca a importância em utilizar múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e análises documentais, de modo que possa aumentar a validade e a compreensão do fenômeno em estudo, por este motivo utilizamos outras fontes de dados para enriquecer o estudo. Da mesma maneira quando a autora Merriam (1998), defende que o uso de múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e análises documentais, também aumentam a validade e a compreensão do fenômeno em estudo.

Analisando inicialmente as informações apuramos que a grande maioria é do sexo feminino, que a faixa etária predominante está entre os 25 a 54 anos, o que indica uma certa homogeneidade no grupo. Além disso, é significativo mencionar que metade possui formação de nível superior (licenciatura/bacharelado) e a outra possui título de mestrado. O que sugere um certo nível de qualificação e especialização entre os respondentes.

No que se refere à experiência profissional, é interessante notar que existe um equilíbrio entre os que atuam há mais de 15 anos (4 respondentes) e os que atuam há menos de 4 anos (5 respondentes). Isso pode indicar que a instituição tem uma mistura de profissionais mais experientes e também aqueles que estão iniciando suas carreiras.

Quanto aos cargos de gestão, a maioria (75%) dos respondentes afirmou não exercer nenhum cargo deste tipo. Essa informação pode ser relevante ao considerar as respostas dadas ao questionário, já que os resultados podem ser influenciados pela perspectiva daqueles que se percebem como gestores e que contribuem de certo modo nas decisões importantes dentro da instituição.

Nas questões gerais do questionário, os profissionais responderam a respeito das características que o gestor DEVE e NÃO deve possuir, como é possível observar nos gráficos a seguir.

Gráfico 3 - Principais características que o gestor DEVE possuir

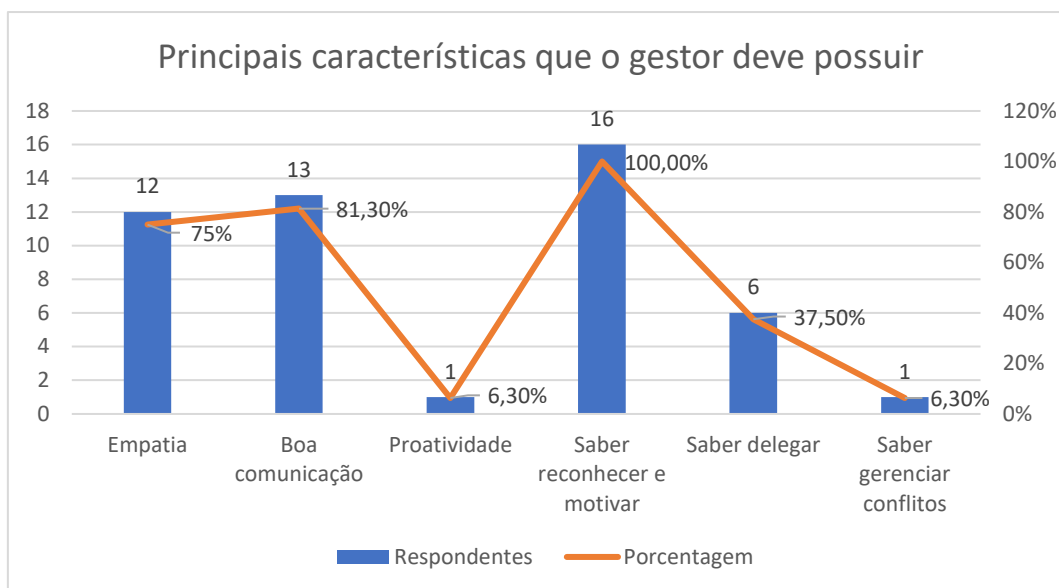
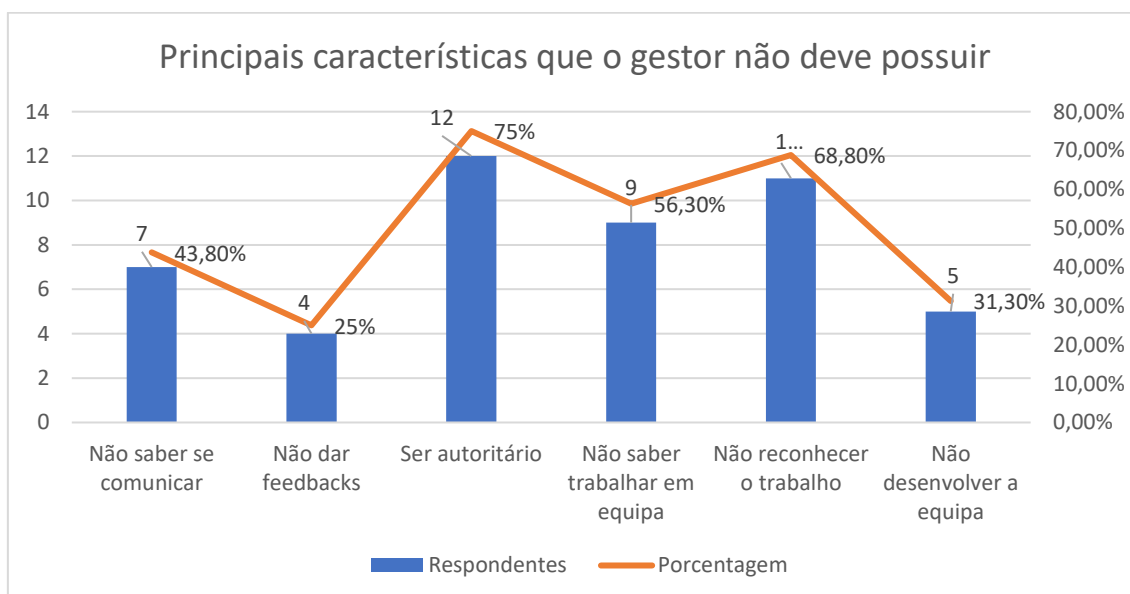


Gráfico 4 - Principais características que o gestor NÃO deve possuir



A maioria dos respondentes concorda que a gestão humanizada contribui para uma boa comunicação e relação com os encarregados de educação, além de motivar os indivíduos na busca pelo autoconhecimento. Também é possível analisar que a gestão humanizada permite a criação de um ambiente motivador, amigável e acolhedor o que vai ao encontro da afirmação da autora Chalhub (2012, p.25) quando diz que, “a gestão humanizada é aquela que busca enxergar o ser humano por trás do profissional, reconhecendo suas necessidades, valorizando suas contribuições e respeitando sua individualidade.” Em relação à motivação, todos concordam que se sentem mais motivados ao possuírem uma

gestão humanizada. Quanto à desmotivação, metade dos respondentes não se sente desmotivada, enquanto os demais ocasionalmente estão desmotivados devido a questões pessoais e profissionais.

A gestão humanizada desempenha um papel importante na vida pessoal e profissional, ela enfatiza a necessidade de um ambiente de trabalho acolhedor e motivador, onde haja uma boa comunicação e relacionamento com todos. Nesse aspecto, é fundamental recordar as palavras de Vasconcellos (2001, p.10), quando afirma que “o gestor educacional não pode ser apenas um administrador, mas também um articulador das relações humanas na comunidade escolar.” Além disso, vale ressaltar que as questões pessoais e profissionais podem influenciar na motivação, sendo necessário um olhar atento e sensível por parte da gestão para lidar com tais situações.

Relativamente à influência da gestão humanizada na retenção de alunos metade dos respondentes concordam que essa influência existe. Isso sugere que essa abordagem de gestão tem um impacto positivo na retenção de alunos, o que pode ser explicado pelo fato de que um ambiente mais humano e acolhedor tende a promover um sentimento de pertencimento e satisfação por parte dos alunos e encarregados de educação. Nesse sentido, recordamos o Gutiérrez (2014), que reconhece a influência da gestão humanizada quando afirma que ela, é aquela que valoriza as relações interpessoais, estimulando a participação e o diálogo, e promovendo uma educação baseada na afetividade e na busca pelo bem-estar de todos. (Gutiérrez 2014, p.35). Por outro lado, cinco respondentes discordam dessa influência e três não concordam nem discordam. Essas discordâncias podem indicar que nem todos acreditam que a gestão humanizada seja o fator determinante para a permanência dos alunos. Isso pode se dar por muitos motivos, dentre os quais estão as necessidades e expectativas individuais de cada família. Existem famílias que possuem preferência pelo estilo de educação tradicional ou mesmo por questões culturais, pela qualidade da educação, segurança, conforto, pelo sucesso da escola, pela estabilidade do corpo docente, pela proximidade com sua residência, dificuldades financeiras ou, até mesmo, pelo desconhecimento acerca desse estilo de gestão. No entanto, (93,8%) dos respondentes concordam que o fato de existir uma gestão mais humanizada pode influenciar na atração de novos alunos.

Tratando-se da permanência dos profissionais na empresa, a grande maioria dos respondentes (87,5%) concorda que a falta de uma gestão humanizada pode contribuir

para que eles profissionais se desliguem da instituição. Isso sugere que uma gestão mais humanizada favorece um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório, levando os profissionais a permanecerem na instituição e a se engajarem de forma mais efetiva.

Todos os respondentes concordam que o fato de existir uma gestão humanizada impacta positivamente na relação entre os educadores e os alunos, assim como em seu desempenho escolar. Todos os respondentes concordam com essa afirmação, reconhecendo os benefícios dessa abordagem na educação. No entanto, é possível identificar que três respondentes não conheciam ou não tinham ouvido falar a respeito do conceito de gestão humanizada, o que sugere que ainda existem lacunas de conhecimentos sobre o assunto. Apesar disso, todos concordam que a gestão humanizada pode contribuir positivamente para a melhoria da educação no futuro. Isso indica uma visão otimista sobre o potencial dessa abordagem na transformação do sistema educacional.

No entanto, é importante lembrar que esses dados são apenas uma amostra dos profissionais da instituição, não representando a totalidade dos mesmos. Portanto, os resultados e conclusões tirados a partir desses dados devem ser interpretados com cautela. Seria desejável ter uma maior taxa de resposta para que as análises fossem mais representativas e confiáveis. É importante lembrar que a participação ampla e representativa dos profissionais na realização de pesquisas e estudos, garante resultados mais abrangentes e confiáveis.

4.2 Análise da Entrevista

A entrevista realizada permitiu obter dados que foram classificados e organizados por categorias, das quais derivam subcategorias. Estas serão apresentadas nos tópicos a seguir. Entretanto, vale ressaltar que esta análise foi realizada de forma indutiva, pois o que se propõe é a compreensão à questão da investigação e responder às perguntas colocadas a partir dessa questão. Nesse sentido, os autores Miles & Huberman (1994, p. 35), destacam a importância da técnica de análise de conteúdo que busca identificar categorias temáticas ou conceitos-chave no texto, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos dados.

4.2.1 Importância da gestão humanizada na organização escolar

A categoria “Importância da gestão humanizada na organização escolar”, engloba quatro subcategorias: (a) Percepção da valorização do ser humano na instituição; (b) análise da criação de um ambiente acolhedor e respeitoso; (c) avaliação da relação entre gestores e colaboradores; e (d) verificação da promoção do bem-estar emocional dos alunos. As análises a seguir são das perguntas 1 a 6 do guião de entrevista.

Do ponto de vista da gestão humanizada, essa entrevista evidencia alguns aspectos positivos. O entrevistado reconhece a importância das relações em seu trabalho e destaca que se considera mais educador do que gestor, o que demonstra uma valorização de uma abordagem mais humanizada na sua atuação: *“eu devo já começar por dizer que também sou professor e sou mais professor do que gestor, ou seja, a parte da gestão é algo que vem com o projeto, é algo que é importante fazer bem-feito, porque muita gente, muitas famílias, dependem que eu faça um bom trabalho também nessa área.”*(R1)

O entrevistado também ressalta a importância da sensibilidade na gestão, destacando que se aprende com erros ao longo do caminho. Esse reconhecimento da necessidade de empatia e compreensão das pessoas ao seu redor é um aspecto fundamental da gestão humanizada, assim como foi destacado pelo autor Demo (2016, p. 50), quando diz que “o gestor precisa ser alguém que não apenas dirige, mas que também escuta, negocia e compartilha responsabilidades”. Ao mencionar que os detalhes fazem a diferença na organização, o entrevistado reforça a importância de prestar atenção aos pequenos aspectos e necessidades das pessoas envolvidas no projeto. Além disso, ao afirmar que não corta no que considera essencial, demonstra preocupação em manter a qualidade do seu serviço, pois já passaram por muitos momentos de dificuldade ao longo desses anos como a crise em 2004, a pandemia e as guerras. Ainda diante dessas dificuldades e não sendo questões obrigatórias por lei, ele demonstra uma preocupação com a qualidade e o impacto de suas decisões na vida das pessoas envolvidas. Quando diz, *“mas para mim, tudo é essencial. Ou seja, para mim, o desafio foi precisamente, não. Portanto, no essencial, não cortar naquilo que eu sei que até a lei não me obriga a ter, mas que faz a diferença.”* (R1)

O entrevistado também destaca a importância de manter os princípios e valores da organização, mesmo em situações desafiadoras. Isso mostra um compromisso com a integridade e a sustentabilidade da empresa, levando em consideração não apenas os

aspectos práticos da gestão, mas também a sua responsabilidade com os colaboradores e suas famílias.

Por fim, o entrevistado enfatiza a importância de estar presente e envolvido no trabalho. Ele menciona que participa de atividades com as crianças e se preocupa em fazer visitas de estudos, mostrando um engajamento ativo no cotidiano da organização e uma preocupação em se conectar com as pessoas envolvidas no projeto. *“Estar no terreno faz toda a diferença. Sim, sentir as coisas eu me preocupo muito em fazer, por exemplo, à tarde, hoje, ou seja, vou para uma visita de estudos com os meninos, ou seja, e vou para todo lado.” (R1)*

Na perspectiva da gestão humanizada, essa entrevista demonstra várias contribuições que tal abordagem poderia trazer para a escola. A gestão humanizada é destacada como sendo responsável por trabalhar valores, atitudes e comportamentos, além do currículo tradicional. O entrevistado reconhece a importância de desenvolver habilidades socioemocionais nos estudantes, como resiliência, empatia e resolução de problemas, que não são necessariamente ensinadas no currículo escolar. *“... a escola pode intervir nesses estágios, o resto dos valores, das atitudes, os comportamentos, a resiliência, a capacidade de resolução de problemas, a empatia, tudo isto não vem no currículo, infelizmente.” (R2)* Nesse sentido, o entrevistado ao preocupar-se para além do que é previsto no currículo se assemelha as ideias de Moreira (2018, p. 42) que afirma que “a gestão humanizada não se limita às questões administrativas e pedagógicas, mas também busca compreender as particularidades dos alunos e dos diversos profissionais envolvidos no processo educativo.”

Além disso, o entrevistado ressalta a ideia de respeito, tolerância e aceitação das diferenças, tanto para as crianças quanto para os colaboradores da escola. Ele enfatiza a importância de ouvir ativamente e reconhecer as habilidades e talentos individuais de cada pessoa, permitindo que todos possam contribuir de acordo com suas capacidades. Ele também menciona a necessidade de ter um olhar empático e compreensivo para lidar com situações menos positivas que possam surgir no ambiente escolar, enfatizando a importância de uma abordagem honesta, admitindo quando as coisas não saem como planejado, mas também aprendendo com essas experiências e buscando sempre as melhores intenções.

No geral, é possível destacar a importância da gestão humanizada na criação de um ambiente educacional positivo e acolhedor, no qual tanto os alunos quanto os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e motivados a trabalhar em conjunto para o desenvolvimento integral de todos.

Foi possível identificar na entrevista vários aspectos relacionados à gestão humanizada. O entrevistado ressalta a importância de não adormecer e buscar constantemente experimentar coisas novas, garantindo uma abordagem pedagógica atualizada e estimulante para os educadores e alunos. Isso demonstra uma preocupação com o bem-estar e desenvolvimento de todos os envolvidos na instituição. *“...eu acho que de coerência o desafio é nós não adormecermos, não deixarmos de experimentar coisas novas, aquilo que digo da educação e que é a nossa abordagem pedagógica é experimentar, é fazer projetos, é ir atrás é meter a mão na massa e nós enquanto educadores, enquanto instituição não podemos esquecer-se deste ADN.” (R3)*

O segundo desafio mencionado é construir e manter uma equipe coesa e comprometida com os objetivos da instituição. O entrevistado reconhece a importância de ter profissionais motivados e engajados, e ressalta a necessidade de lidar com as dificuldades em encontrar pessoas comprometidas e envolvidas com projetos.

Por fim, o terceiro desafio destacado é a sustentabilidade econômica da instituição. O entrevistado menciona a importância de garantir recursos para proporcionar boas experiências aos alunos e investir em especialidades como psicólogos, nutricionistas, terapeutas e enfermeiros. Esse aspecto reflete uma preocupação em oferecer uma educação de qualidade e proporcionar um ambiente adequado e seguro para os alunos.

No geral, a perspectiva da gestão humanizada fica evidente na entrevista pelo foco na atualização, estímulo e bem-estar dos educadores e alunos, na construção de uma equipe coesa e comprometida, e na preocupação com a sustentabilidade econômica para garantir os recursos e as especialidades a todos.

A entrevista revela uma abordagem de gestão humanizada adotada pelo entrevistado. Ele aponta que a motivação, a coesão e a organização são fundamentais para enfrentar desafios e minimizá-los. Na questão da motivação, ele destaca a importância de estimular e apoiar o desenvolvimento profissional da equipe, oferecendo oportunidades de participação em projetos internacionais e formações. *“eu por exemplo dinamizo um monte*

de projetos internacionais ERASMUS, que nós viajamos com os professores a diferentes espaços educativos e levo-os comigo e não só os professores, levo cozinheiras, senhoras da limpeza, pronto. Para que possam ter um estímulo diferente, conhecer outras realidades é importante isso para mim, é muito importante e é só com uma gestão humanizada que acaba por fazer isto e ter essa confiança, olha pega na mão e vamos comigo para a Polónia, Grécia.” (R4). Ele também menciona a necessidade de não adormecer, ou seja, de estar sempre ativo, e busca também promover encontros extraescolares para fortalecer o trabalho em equipe.

Em relação à coesão, o entrevistado valoriza a confiança, a partilha e a ligação pessoal entre os membros da equipe. Ele organiza atividades descontraídas, como jantares e fins de semana, para criar um ambiente de trabalho mais próximo e colaborativo. Que segundo Garcia (2012, p. 45), “o gestor precisa ser capaz de promover um ambiente colaborativo, onde todos os atores envolvidos se sintam parte do projeto educativo da escola.” Além disso, destaca a importância de confiar nos outros e de humanizar o processo de gestão, promovendo ações que fortalecem os laços entre as pessoas.

Quanto à organização, o entrevistado ressalta a importância de um crescimento sustentável, equilibrando investimentos em recursos físicos e humanos. Ele explica para a equipe a necessidade de equilíbrio e mostra transparência ao explicar que o crescimento da empresa também beneficia todos os colaboradores, incluindo ele mesmo. Esses são aspectos importantes e vão ao encontro do pensamento de Libâneo (2013, p. 112), quando afirma que “a gestão escolar deve ser orientada para resultados, com metas bem definidas, buscando a excelência educativa e o sucesso dos alunos.”

É evidente que a gestão humanizada adotada pelo entrevistado visa promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, estimulando seu engajamento e criando um ambiente de confiança e cooperação. Essa abordagem contribui para minimizar os desafios enfrentados pela empresa e facilita a busca por resultados satisfatórios. Além disso, ele demonstra empatia e disposição para se conectar com sua equipe de maneira autêntica, o que gera maior satisfação pessoal e profissional para todos os envolvidos.

Na entrevista é possível verificar que a liderança escolar tem influência significativa na promoção de um ambiente de trabalho e aprendizado mais humanizado. Valorizando o

bem-estar e a satisfação dos colaboradores, incluindo professores e funcionários, e isso impacta diretamente na qualidade do ensino e no desenvolvimento dos alunos.

O entrevistado promove a participação ativa dos alunos na definição dos assuntos da semana e no esclarecimento de dúvidas, através de assembleias e reuniões com os pais. Essa prática fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade dos alunos, tornando-os protagonistas do seu próprio aprendizado e do ambiente escolar. *“E é isso, são as crianças que põem e dispõem os assuntos da semana, lançam dúvidas, isto é uma assembleia de alunos nós estamos lá para responder as dúvidas deles e as questões deles, ou seja, são os alunos a tomar conta da sua casa né.” (R6)*

Além disso, o entrevistado se preocupa em oferecer apoio e suporte aos professores, proporcionando um ambiente de trabalho mais leve e sem pressões excessivas. Isso cria um clima positivo na escola, promovendo a colaboração entre os membros da equipe e contribui para o bem-estar emocional dos alunos.

Destaca-se na entrevista o fato de o entrevistado ter a preocupação com a filosofia de vida que deve ser enraizada na instituição, sendo transmitida tanto pelos gestores como pelos professores para as crianças. Ao perceberem que são apoiadas e valorizadas, as crianças se sentem mais seguras e confiantes, o que pode influenciar positivamente o desempenho acadêmico e a busca pelo sucesso pessoal.

4.2.2 Estratégias de comunicação entre alunos, educadores e encarregados de educação

Na categoria “Estratégias de comunicação entre alunos, educadores e encarregados de educação”, também possui quatro subcategorias são elas: (a) Avaliação da eficácia dos canais de comunicação existentes; (b) análise da abertura para o diálogo e a troca de informações; (c) verificação da participação e envolvimento de todas as partes interessadas; e (d) observação da clareza e eficiência na comunicação interna. As análises a seguir são das perguntas 7 a 11 do guião de entrevista.

Na perspectiva da comunicação, o entrevistado destaca a importância da verdade e da confiança como qualidades essenciais para um bom relacionamento entre educadores, alunos e encarregados de educação. Valorizando a transparência e a honestidade nas práticas educativas, reconhecendo que nem sempre as coisas correm como desejado. Pois,

as vezes é necessário admitir as dificuldades e falhas, e os educadores demonstram autenticidade e isso contribui para estabelecer uma relação de confiança com os alunos e suas famílias. *“Eles confiam em nós, eles percebem bem que nós falamos a verdade com eles, e às vezes há trabalhos difíceis temos que dar notícias que as crianças não estão tão bem, que precisa de uma terapia aqui, que pode ter alguma dificuldade. Eles têm que perceber que estamos aqui por eles e para, e, portanto, para mim, se eu tiver que dizer a verdade que mostramos confiança são para mim os ingredientes principais para essa relação funcionar.”* (R7)

Além disso, o entrevistado busca promover um ambiente de apoio e cuidado, onde os educadores estão presentes para ajudar e entender as necessidades dos alunos. Nesse sentido, é importante que os encarregados de educação percebam que os educadores estão comprometidos e disponíveis para oferecer o suporte necessário.

Entretanto, existem algumas questões no caminho. O entrevistado menciona a dificuldade em encontrar tempo para a comunicação, o que demonstra uma preocupação em proporcionar um espaço adequado para ouvir as pessoas envolvidas no processo. *“... tentamos convocar muitas vezes os pais para falar tudo, e às vezes é difícil por essa correria da sociedade. E há coisas que não dá para fazer pelo telefone. Temos mesmo que nos sentar.”* (R8). Esse momento de conversa é um elemento fundamental, por valorizar a escuta ativa e o diálogo como ferramentas de melhorias constantes, como pode ser verificado na teoria do autor Edgar Mourin em seu livro quando diz, que é através da comunicação que as pessoas podem expressar suas necessidades, expectativas e ideias, participando ativamente do processo de tomada de decisão.

O entrevistado também menciona o desafio de lidar com os preconceitos existentes na cabeça dos pais. Porém, busca criar um ambiente acolhedor e inclusivo, onde todas as pessoas são respeitadas e têm suas ideias e opiniões consideradas. Ferreira (2016, p. 78), nesse aspecto defende que "é dever do gestor garantir uma educação de qualidade para todos, por meio de práticas inclusivas que valorizem a diversidade e combatam qualquer forma de discriminação". Nesse sentido, o entrevistado destaca a importância em combater preconceitos e estereótipos, promovendo a diversidade e a igualdade. Reconhecendo que cada criança é única e não existem fórmulas prontas na educação. Isso revela uma abordagem humanizada que valoriza as individualidades e reconhece que cada pessoa tem características e necessidades diferentes.

Outro ponto importante é a sugestão em vez de imposição. Pois, uma gestão humanizada visa empoderar as pessoas, permitindo que tenham autonomia na tomada de decisões. Ao sugerir, ao invés de impor, o entrevistado demonstra uma postura que valoriza a participação e a colaboração na construção de soluções.

Por fim, é mencionada a multidisciplinaridade como algo útil na comunicação. Buscando a integração de diferentes saberes e experiências, valorizando o trabalho em equipe e estimulando a troca de conhecimentos. Ainda, segundo a teoria do autor Edgar Mourin, quando a comunicação é negligenciada, ocorre um distanciamento entre os membros, resultando em mal-entendidos, conflitos e falta de cooperação.

Em suma, a partir dessa análise, é possível identificar que o entrevistado apresenta elementos relacionados à gestão humanizada, como a valorização da escuta, a promoção da diversidade, o respeito às individualidades, a busca pela participação e colaboração, e o estímulo à integração e ao compartilhamento de conhecimentos.

A entrevista revela ainda uma abordagem de gestão humanizada, na medida em que a estratégia mencionada é criar um ambiente participativo e inclusivo, no qual os pais, alunos e demais membros da comunidade se sintam parte da família escolar. Além disso, o gestor entrevistado destaca a importância em promover diversos eventos e momentos de interação, como reuniões de pais e assembleias, para favorecer a integração e comunicação entre todos os envolvidos.

Ao assumir a responsabilidade de promover oportunidades de participação, demonstra uma preocupação em garantir que todos os interessados tenham espaço para se expressar e colaborar com a escola. Essa postura indica uma valorização do diálogo e do envolvimento de diferentes perspectivas, favorecendo uma gestão humanizada ao reconhecer a importância de ouvir e priorizar as necessidades e expectativas de cada indivíduo. Também é possível observar uma abordagem ativa por parte do entrevistado ao mencionar que ele próprio se encarrega de conduzir as reuniões de pais, indicando seu compromisso pessoal com a promoção da comunicação efetiva entre a escola e os pais. Isso demonstra uma postura de liderança que se preocupa em estabelecer um ambiente participativo e de proximidade, em que todos se sintam valorizados e envolvidos no processo educativo.

Portanto, a entrevista revela uma abordagem de gestão humanizada que valoriza a inclusão, participação e comunicação efetiva entre a escola, pais e alunos. Essa perspectiva busca criar um ambiente acolhedor e colaborativo, onde cada integrante da comunidade escolar se sinta respeitado e integrado nos processos educativos.

Da mesma maneira, é possível identificar a preocupação do entrevistado com os profissionais da instituição buscando sempre manter a união do grupo, de modo que eles saibam que existe espaço para troca e partilha de informações com o intuito de que as coisas aconteçam da melhor maneira possível para todos. Como citado pela autora Chalhub (2012, p. 25), “a gestão humanizada é aquela que busca enxergar o ser humano por trás do profissional, reconhecendo suas necessidades, valorizando suas contribuições e respeitando sua individualidade.”

O entrevistado destaca a preocupação da empresa em oferecer um atendimento personalizado e acolhedor. A ampliação do horário de atendimento e a utilização de ferramentas tecnológicas para melhorar a comunicação com os pais demonstram a flexibilidade e adaptabilidade da gestão em atender às necessidades individuais de cada família. Além disso, ele enfatiza a importância das reuniões de avaliação e de pais, promovendo espaços de compartilhamento e contato. Isso revela a valorização do diálogo, da troca de informações e da participação ativa dos pais na vida escolar dos filhos.

A disponibilidade e abertura para atender às demandas e dúvidas dos pais também evidenciam uma gestão humanizada. Ao destacar que tanto a educadora quanto o entrevistado que é o diretor da escola, estão sempre disponíveis para ajudar e esclarecer questões, demonstra a importância de uma comunicação próxima e acolhedora.

Outro fator de destaque é a transparência na relação com os pais, que é destacada através do uso de um sistema biométrico que permite o acesso dos pais à sala de aula a qualquer momento. Essa transparência e confiança são elementos fundamentais da gestão humanizada, pois promovem o envolvimento e engajamento dos pais no processo educacional. *“Os pais têm autonomia e têm liberdade para entrar na escola a qualquer hora através da impressão digital, nós temos um sistema biométrico desde sempre. Que permite que os pais abram, tenham a chave de casa, digamos assim, e possam ter à sala dos seus filhos a qualquer, a qualquer momento.” (R11)*

4.2.3 Contribuições da gestão humanizada para a organização escolar

A categoria “Contribuições da gestão humanizada para a organização escolar”, possui quatro subcategorias: (a) Identificação dos impactos positivos na motivação dos colaboradores; (b) avaliação do aumento da produtividade e do comprometimento; (c) verificação do clima organizacional e da satisfação dos alunos; e (d) análise do fortalecimento da cultura organizacional. As análises a seguir são relativas às questões 12 e 13 do guião de entrevista.

O entrevistado menciona que os pais ao sentirem que têm voz e que a instituição se preocupa em fornecer um ensino de qualidade, considerando o desenvolvimento integral dos alunos, não apenas focado em resultados acadêmicos ou financeiros. Para esses pais faria todo sentido escolherem uma instituição que tenha uma gestão humanizada, pois seria a escolha ideal. Principalmente pelo fato de a gestão humanizada enfatizar a importância de centrar o processo educacional nas pessoas, considerando suas necessidades, visões e expectativas. Buscando sempre que possível criar parcerias com os pais, respeitando suas escolhas e desejos para a educação de seus filhos. *“É, certamente nesses princípios se eles querem isso para os seus filhos faz todo o sentido que os coloquem numa instituição que haja diálogo e que haja essa humanização.” (R12)*

Em relação a permanência de um profissional em uma instituição que não possui uma gestão humanizada, o entrevistado destaca a importância da comunicação, da participação e da sensibilidade na gestão de uma organização. Pois, ele acredita que a imposição de regras e a falta de voz e liberdade podem sim levar os profissionais a se desligarem de uma instituição. Ele menciona ainda que as pessoas gostam de ter sua opinião valorizada e de poder contribuir para a evolução da empresa. Além disso, conforme citado pelos autores Backes et al. (2018, p. 75) a gestão humanizada é importante para a construção de um clima organizacional positivo, apontando que "o reconhecimento das habilidades e potencialidades dos colaboradores, aliado a uma liderança participativa, contribui significativamente para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo". Portanto, ele acredita que uma gestão humanizada, que promova a liberdade e o respeito, é um fator importante na retenção de profissionais. *“... se eles sentem que não há voz, se eles sentem que as coisas são geridas de uma forma militar, digamos assim, que há só regras, só imposições, é aquilo que eu disse, não podemos impor nada na vida, em que não há sensibilidade(...).” (R13)*

O entrevistado reconhece a importância de oferecer condições adequadas para que o profissional se sinta valorizado e motivado a permanecer na empresa. Segundo os autores Vieira e Carvalho (2015, p. 42), a gestão humanizada busca "promover um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados, favorecendo o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo". Nesse sentido, o entrevistado busca sempre mostrar que o profissional é uma peça importante na engrenagem, reconhecendo o valor individual de cada colaborador, além de criar um ambiente de trabalho no qual eles se sintam parte integrante e valorizada da equipe. Isso contribui para uma gestão mais humanizada, que se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

4.2.4 Impacto da gestão humanizada na vida pessoal e profissional

A categoria "Impacto da gestão humanizada na vida pessoal e profissional", também possui quatro subcategorias: (a) Identificação das mudanças na qualidade de vida dos colaboradores; (b) análise do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (c) verificação do desenvolvimento de competências socioemocionais; e (d) avaliação do nível de satisfação e realização pessoal dos envolvidos. As análises a seguir são das perguntas 14 a 16 do guião de entrevista.

Para o autor Nunes (2015, p. 75), "uma gestão que promove a autonomia é aquela que estimula a capacidade dos professores de agirem de forma livre e autônoma ao executarem suas atividades pedagógicas". Esses são fatores importantes que também contribuem para uma gestão mais humanizada, que se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Na perspectiva de gestão humanizada, o entrevistado demonstra que a empresa adota uma abordagem sensível às necessidades pessoais dos colaboradores. Permitindo certa flexibilidade no horário de trabalho devido a questões de saúde e não aplica penalizações ou descontos salariais por isso. Isso mostra que a empresa está disposta a se adaptar e compreender as dificuldades enfrentadas pelos profissionais, promovendo um ambiente de apoio e cuidado. Isso influencia positivamente a vida pessoal e profissional dos profissionais, pois eles se sentem valorizados e respeitados, o que contribui para seu bem-estar emocional e produtividade no trabalho.

“(...) ao longo destes anos, temos também algum dos colaboradores que têm tido algumas doenças difíceis. Não é? Algumas lutas. E a última, por exemplo, uma das últimas, por exemplo, lá está a gestão humanizada. Eu a deixei completamente à vontade. Ou seja, ela vinha trabalhar só quando quisesse, porque ela queria trabalhar, porque fazia-lhe bem-estar com as crianças, mas vinha quando queria(...)” (R15). No trecho transcrito, o colaborador em questão tem acesso a tratamento médico necessário sem sofrer consequências negativas em sua carreira, o que demonstra uma verdadeira gestão humanizada.

No que diz respeito a uma liderança mais humana primeiramente, o entrevistado destaca a diferença entre trabalhar sob pressão e ser constantemente avaliado em comparação com um ambiente de trabalho mais humanizado, onde as chefias são arrogantes ou não têm empatia. Essa comparação revela a valorização de um ambiente de trabalho mais amigável e respeitoso. *“(...) quem já teve alguma vez a experiência de andar a trabalhar sob pressão e sobre um chicote, com avaliação permanente e até com pessoas arrogantes, as chefias arrogantes ou chefias que não têm nem bom dia, dizem, quem teve essa experiência sabe perfeitamente o que é ir trabalhar sempre com nó no estômago né, ir trabalhar e porque se atrasa dois minutos no final do mês já vão descontar esses dois minutos (...)” (R16)*

Ele também menciona a relação entre motivação e resultados. Ao afirmar que uma liderança mais humana poderia aumentar sua motivação, o entrevistado sugere que um tratamento mais justo e amigável geraria um nível maior de satisfação e engajamento no trabalho, o que consequentemente melhoraria seus resultados. O que corrobora com a ideia do autor Simon Sinek, que um bom líder não é aquele que simplesmente dá ordens e espera que sejam seguidas cegamente, mas sim aquele que é capaz de ouvir, compreender e guiar sua equipe para alcançar os objetivos comuns.

Além disso, o entrevistado destaca a importância da flexibilidade e da consideração pelas necessidades pessoais dos colaboradores. Ao mencionar a permissão para sair mais cedo para fazer as unhas, ele evidencia a valorização de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, o que contribui para o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Seu posicionamento demonstra a preferência do entrevistado por uma liderança mais humana, que valorize as relações interpessoais, a empatia, a flexibilidade e a preocupação

com o bem-estar dos colaboradores. Esses valores são essenciais para uma gestão humanizada, que busca promover um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

4.2.5 Contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação

Na última categoria “Contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação”, também possui quatro subcategorias que são: (a) Análise dos resultados acadêmicos dos alunos; (b) verificação do estímulo à criatividade e ao pensamento crítico; (c) avaliação da formação de cidadãos mais empáticos e solidários; e (d) identificação das mudanças no modelo pedagógico e nas práticas educacionais. As análises a seguir são das perguntas 17 e 18 do guião de entrevista.

Em sua resposta o entrevistado destaca a importância de tratar cada pessoa como um ser humano, buscando sua felicidade e bem-estar. Ele enfatiza a igualdade entre as pessoas e a importância de contribuir para o bem-estar dos outros. Além disso, ele menciona o poder de influenciar positivamente a sociedade, mostrando caminhos positivos e promovendo a mudança para melhor. Como é definido por Paulo Freire (1996), a escola tem um papel bem mais amplo do que simplesmente passar conteúdos: ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo. Essa perspectiva da gestão humanizada está alinhada com a ideia de valorizar e cuidar das pessoas, reconhecendo sua individualidade e buscando seu desenvolvimento e satisfação. *“Trabalhamos com o ser humano na sua plenitude, mesmo na pureza, e depois, se nós conseguirmos de alguma maneira, mostrar-lhes caminhos positivos, eles vão influenciar positivamente uma sociedade que precisa urgentemente de mudança para melhor, claro. E, portanto, esse é o nosso poder que é muito importante.” (R17)*

Em resposta a última pergunta, o entrevistado destaca que a falta de uma gestão humanizada na educação pode levar a conflitos e tensões, o que pode resultar em um ambiente negativo e pouco produtivo. Como diz Freire (2008), se a educação sozinha não transforma, tampouco a sociedade muda. Ele destaca também a importância de controlar os aspectos da gestão que estão sob o seu controle, buscando adaptar-se e ajudar nas situações que fogem ao controle. *“Já estive uns desafios que nós, não controlamos. Mas há alguns que nós controlamos, portanto, e é esta que a parte da gestão mais humanizada, nós temos que controlar.” (R18)*

Quando menciona que é mais coração do que razão, sua resposta indica uma preocupação genuína com o bem-estar e desenvolvimento dos indivíduos envolvidos na educação. No entanto, ele também reconhece a necessidade de equilibrar a emoção com a inteligência para tomar decisões efetivas, isso indica uma abordagem que leva em consideração tanto as necessidades emocionais quanto as necessidades práticas dos envolvidos no processo de educação.

Conclusões

Para analisar a gestão humanizada na escola, como um caminho para a transformação da educação, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, acompanhado da seguinte pergunta de partida: “Qual a importância da gestão humanizada para a organização escolar?”

De forma detalhada, passamos, de seguida, a responder aos objetivos definidos e à pergunta de partida no âmbito deste estudo de caso, chegando às seguintes conclusões:

- 1) Descrever a gestão humanizada e a sua importância na organização escolar;
- 2) Refletir sobre o impacto da gestão humanizada na melhoria da qualidade do ensino e na relação entre os educadores e alunos;
- 3) Avaliar a relação entre a gestão humanizada e a motivação e bem-estar dos profissionais da educação;
- 4) Identificar as contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação.

A partir da análise aprofundada da história do trabalho e da história da humanização, foi possível concluir que a gestão humanizada se apresenta como um caminho imprescindível para a transformação da educação. Neste estudo de caso, observou-se a importância de resgatar a essência do ser humano nas relações e práticas educativas, visando proporcionar um ambiente acolhedor, empático e inclusivo.

A história do trabalho revelou a evolução da gestão, partindo de um modelo burocrático e autoritário para um mais focado nas pessoas. Esse movimento acompanhou as mudanças sociais e a urgência por uma educação que valorize a individualidade de cada aluno, promovendo um aprendizado mais significativo. Assim como defende Paulo Freire em seu livro *Pedagogia da Autonomia*, quando diz que “*ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção*”. (Paulo Freire, 1996).

Já a história da humanização trouxe à tona a necessidade de repensar os métodos de ensino, reconhecendo a importância de aspectos como afetividade, empatia e respeito mútuo. A gestão humanizada na educação busca ouvir as necessidades dos alunos, dos professores e de toda a comunidade escolar, proporcionando uma educação integral, que se preocupa não apenas com o desenvolvimento acadêmico e financeiro, mas também com o desenvolvimento humano.

Como pode-se observar no contexto atual, marcado por transformações rápidas e constantes, a gestão humanizada se mostra ainda mais relevante. A pandemia de COVID-19, por exemplo, evidenciou a importância de cuidar do bem-estar emocional dos alunos, professores e demais profissionais, assim como a necessidade de adaptação e flexibilidade por parte da gestão.

Observou-se que a gestão humanizada na escola apresenta-se como uma abordagem inovadora e necessária para promover a construção de um ambiente educacional mais acolhedor, inclusivo e empoderador. Ao longo deste estudo de caso, foi possível compreender a importância fundamental da valorização das relações interpessoais e do desenvolvimento das habilidades socioemocionais na formação integral dos indivíduos.

Constatou-se que a gestão humanizada se estabelece como um processo contínuo de melhoria, que demanda a participação ativa e colaborativa de toda a comunidade escolar. Através de uma liderança pautada pela empatia, ética e respeito, é possível criar um ambiente de confiança e diálogo, propício ao aprendizado efetivo e à promoção do bem-estar dos alunos, professores, funcionários e até mesmo dos encarregados de educação. Como afirma Francisco Gutiérrez (2014, p. 35), *“a gestão humanizada é aquela que valoriza as relações interpessoais, estimula a participação e o diálogo, e promove uma educação baseada na afetividade e na busca pelo bem-estar de todos”*.

Ao analisar a instituição estudada, foi possível perceber a preocupação do gestor com a qualidade da educação que proporciona, educação esta baseada em uma gestão mais humanizada. Com base nos dados analisados, foi possível perceber o que os profissionais pensam sobre este tipo de gestão e constatar que o gestor busca valorizar as pessoas, tendo como base a empatia e a afetividade, promovendo um ambiente educacional saudável e mais propício ao aprendizado.

Com isso, percebe-se que os educadores são tratados com respeito e reconhecimento, permitindo, assim, que eles se sintam motivados e engajados em seu trabalho, o que reflete positivamente na maneira como se relacionam com os alunos. Da mesma forma, quando os alunos são tratados de forma humanizada, ou seja, respeitando suas individualidades, compreendendo suas necessidades, cria-se um ambiente inclusivo, eles se sentem acolhidos e são estimulados a aprender.

Sendo assim, a gestão humanizada contribui efetivamente para a melhoria da qualidade do ensino ao fomentar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Através do diálogo aberto, da escuta empática e da valorização das experiências individuais, é possível criar um ambiente de aprendizagem mais colaborativo e estimulante.

Além disso, o gestor demonstrou fortalecer a relação entre educadores e alunos. A confiança mútua, o apoio emocional e a compreensão das diversidades são fundamentais para criar vínculos de respeito e afetividade. Essa relação saudável entre educadores e alunos favorece a proximidade entre eles, facilitando a construção do conhecimento e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Diante disso, é inegável a importância e o impacto positivo de uma gestão humanizada para a organização escolar. Valorizar o acolhimento, a escuta empática e as diversidades promove uma educação muito mais humana, pois considera as necessidades de cada aluno e fomenta seu potencial de aprendizagem. Assim, a gestão humanizada tem-se mostrado uma estratégia fundamental para a construção de uma educação de qualidade, que forme cidadãos críticos, éticos e comprometidos com a sociedade.

Através dos resultados obtidos, constatou-se que a gestão humanizada favorece a redução das taxas de evasão escolar, o aumento da motivação dos alunos, a permanência dos profissionais na instituição, a promoção da saúde mental e o fortalecimento da parceria entre a escola e a família.

É possível afirmar que a gestão humanizada é um caminho promissor e necessário para promover uma educação de qualidade, o desenvolvimento integral dos alunos e uma relação entre os alunos, profissionais, famílias e comunidade, sendo possível transformar a escola em um espaço de acolhimento, capaz de formar cidadãos autônomos, críticos e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Contudo, reconhecemos que a implementação efetiva de uma gestão humanizada pode enfrentar desafios e obstáculos relacionados à resistência de alguns atores envolvidos, à falta de recursos financeiros, à falta de conhecimento sobre o assunto e à cultura organizacional vigente. Por isso, é necessário que gestores, professores, funcionários e demais agentes educacionais sejam capacitados e sensibilizados para compreender a importância e os benefícios dessa abordagem, além de contar com políticas públicas e programas de apoio que favoreçam sua implementação.

Limitações e sugestões para investigações futuras

Neste estudo de caso, uma das limitações foi a fraca adesão dos participantes ao questionário. Para futuros estudos, seria interessante a participação de mais profissionais e a realização desse em outras instituições de ensino. Outra limitação deste estudo está ligada ao fato da amostra se limitar unicamente a um grupo de uma instituição de ensino privada, o que faz com que as conclusões não possam ser generalizadas a outras populações. Assim como é definido por Yin (2009, p.15), *“ao contrário do que muitos possam pensar, as conclusões de um estudo de caso não podem ser generalizadas para uma população, universo ou mesmo representar uma amostra. O verdadeiro objetivo de um estudo de caso é formular e expandir teorias e ideias por meio de uma 'generalização analítica'”*.

Apesar destas limitações penso que esse é um tema super atual e de fundamental importância importante para o futuro de todos. Como define o educador e filósofo brasileiro Paulo Freire: *“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.”*

Referências Bibliográficas

- Arendt, H. (1987). *A condição humana. (10ª Ed.)*. Editora Forense Universitária.
- Backes, D. S. et al. (2018). *Gestão Humanizada como fator de resiliência nas organizações. Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas, (vol.19)*, p.74-89.
- Barros, M. C. (2011). *Inteligência Emocional, Confiança do Empregado na Organização e Bem-estar no Trabalho: Um estudo com Executivos*.
<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1296/1/Marli%20Cristiane%20Barros.pdf>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação - uma introdução a teorias e aos métodos*. Porto Editora. p. 15-80, p.147- 202.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2006). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Inteligência emocional 2.0*. Editora TalentSmart.
- Brown, B. & Cook-Greuter. (2021). *Pesquisa Humanizadas: Resultados da pesquisa*.
https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7798874/Relat%C3%B3rio%20Resultados%20Pesquisa%20Humanizadas%202020-21%20_Interativo.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_-_relatorio_pesquisa_202021&utm_medium=email&utm_source=RD+Station
- Cerqueira, J. da Gama. (1961). *Sistema de Direito do Trabalho*, Editora Revista dos Tribunais Ltda., (vol. 1), p. 343.

- Chalhub, M. S. (2012). *Gestão Humanizada: ação dos líderes educacionais*. Editora Qualitymark.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da Administração*. (5ª. Ed.) Editora Campus. 920p.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª. Ed). Editora Manole.
- Covey, S. (2005). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. (25ª Ed.) Editora Gadiva.
- Creswell, J. W. (2013). *Pesquisa qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso Editora, p. 137.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª Ed.) Editora RH.
- Degenhart, L., & Cunha, P. R. (2020). *A Influência do Comportamento do Líder no Desenvolvimento da Equipe de auditoria*. RAGC, 8(33), pp. 98-116.
- Demo, P. (2015). *Gestão Escolar: uma questão de qualidade*. Editora Autêntica.
- Drucker, P. F. (1981). *O gerente eficaz*. [*The effective executive*]. Traduzido por Jorge Fortes. (9ª Ed.) Editora Zahar. p. 184.
- Drucker, P. F. (2002). *A administração na próxima sociedade*. Editora Nobel.

- Ferreira, M. C. S., & Berto, T. A. (2017). *A gestão humanizada como estratégia para a sustentabilidade organizacional*. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, (vol. 2), 28-42.
- Ferreira, N. (2016). *Gestão educacional inclusiva: Perspectivas e desafios*. Editora Appris.
- Fontana, C. P. (2021). *A Evolução do trabalho: Da Pré-História até ao Teletrabalho*. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, (vol.7), 1155–1168. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>
- Freire, N. (2004). *Educação e Alteridade: o olhar do outro na formação do educador*. (3ª Ed.) Editora Loyola.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. (27ª Ed.) Editora Paz e Terra.
- Freitas, C. K. de, & Gurgel, I. C. (2020). *Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios*. **Revista Faculdade Famen**, (vol.2), 101–117. <https://doi.org/10.36470/famen.2021.r2a22>
- Gadotti, M. (2012). *Pedagogia da Terra*. (3ª Ed.) Editora Petrópolis.
- Garcia, C. M. (2012). *Gestão educacional: Desafios e tendências*. Editora Artmed.
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*, (1ª Ed.) Editora Temas e Debates.

- Goleman, D, Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações*. Editora Gradiva.
- Goleman, D. (2006). *Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Editora Elsevier.
- https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4402714/mod_resource/content/2/CAP%C3%8DTULO%20LIVRO%20DANIEL%20GOLEMAN%20-%20LIDERAN%C3%87A.%20HBR.pdf
- Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (2ª Ed.) Editora Objetiva, 383 p.
- Gutiérrez, F. (2014). *Gestão Estratégica da Educação: do projeto político-pedagógico à avaliação educacional*. Editora Pearson.
- Hunter, J. C. (2018). *Como tornar-se um melhor líder*. Marcador Editora.
- Jones, G. R.; George, J. M. (2008). *Administração contemporânea*.
- Kets De Vries, MFR (2001). *Criando organizações autênticas: Indivíduos que funcionam bem em empresas vibrantes*. *Relações Humanas*, 54, 101-111. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726701541013>
- Kotter, J. (2017). *Liderar mudanças*. (10ª Ed.) Editora Lua de Papel.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. et al. (2012). *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. (10ª Ed.) Editora Cortez.

- Loch, C. L., Amorim, L. M., & Schmidt, L. L. (2008). *Economia solidária: possibilidade de (re)humanização do trabalho*. **Revista de Ciências Da Administração**, p.57–69. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n20p57>
- Luck, H. (1998). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Editora DP&A.
- Luck, H. (2014a). *Liderança em Gestão Escolar*. (9ª. Ed.) Editora Vozes.
- Luckesi, C. C. (2003). *Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática*. Editora Malabares.
- Marx, K. (1983). *O capital: crítica da economia política*. Editora Abril Cultural.
- Marx, K. (2002). *Manuscritos econômico-filosóficos*. Editora Martin Claret.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (pp. 3- 31). Editora Basic Books.
- Mayo, E. (1959). *Problemas Humanos de uma Civilización Industrial*. Editora Galatea.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Editora Jossey-Bass.
- Miguel, A., Rocha, A., & Rohrich, O. (2014). *Gestão Emocional de equipas (5ª Ed.)*. Editora Lidel – Edições Técnicas.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Editora Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3ª Ed.)*. Editora Sage.

- Mira, A. P. V. José de. (2017). *Princípios para a gestão escolar humanizadora na perspectiva do humanismo em Paulo Freire [manuscrito]*. 144 f.
- Moreira, A. F. B. (2018). *Gestão Escolar: desafios e perspectivas*. Editora Vozes.
- Moreira, A. F. B., Pacheco, J. A & Garcia, R. L. (2004). *Currículo: pensar, sentir e diferir*. Editora DP&A.
- Morin, E. (2012). *O Método: A Comunicação*. Editora Sulina.
- Nunes, César. (2009). *Relações de poder na escola: um desafio permanente*. Editora Penso.
- Paro, V. H. (2014). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. Editora Ática.
- Paula, D. H. Lemes de. (2016). *Currículo na escola e currículo da escola – reflexões e proposições*. Editora Intersaberes.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança Mudança x Resultados x Integridade: Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*. (3ª Ed) Editora RH.
- Rizzoto, M. (2019). *Inteligência emocional: aspectos que os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Caxias do Sul, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Ciências Sociais, Caxias do Sul).
- <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6159/TCC%20Monica%20Rizzotto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S. (2018). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (8ª Ed.) Editora Pearson Prentice Hall.
- Roldão, M. & Almeida, S. de (2018). *Gestão curricular: para a autonomia das escolas e professores*. Editora DGE.
- Rosiak, S. P. (2013). *A inteligência emocional, como ferramenta para a obtenção do sucesso profissional*. (Monografia – Especialização, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Curitiba).
http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3300/1/CT_GN_VII_2012_1_15.pdf
- Sacristán, J. G. (2000). *O Currículo: uma Reflexão sobre a Prática*. (3ª Ed.) Editora Artmed.
- Santos, M. R. dos (2016). *A Inteligência Emocional e a Liderança – estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior).
<http://hdl.handle.net/10400.6/6298>
- Schwartz, Y. (2011). *Conceituando o trabalho, o visível e o invisível*. *Trabalho, Educação e Saúde*, p.19–45. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400002>
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Editora Best Seller.
- Silva, M. A. da (2006). *História do Currículo e Currículo como Construção Histórico-cultural - Trabalho Comp*. In VI Congresso luso-brasileiro de História da

Educação, Uberlândia. Anais do VI Congresso Luso-Brasileiro de História da Educação, (Vol.1), p.4820-4828. Editora EDUFU

Sinek, S. (2018). *Líderes Se Servem por Último*. (1ª Ed.) Editora Alta Books.

Smith, A. (1994). *A Riqueza das Nações*. Editora Vozes.

Sousa, W. (2018). *A formação do gestor escolar: Responsabilidades e desafios*. Editora Cortez.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Editora Sage Publications.

Vasconcellos, C. dos S. (2001). *Gestão Democrática: conceitos e vivências*. Editora Cortez.

Veronesi, A. G. (2014). *Escola Superior de Educação João de Deus. A percepção dos professores e direção sobre o papel do Supervisor nas dinâmicas organizacionais de uma escola contributos para uma organização aprendente*.

Vieira, M. V., & Carvalho, L. M. F. (2015). *Gestão humanizada: Um estudo sobre as percepções e ações gerenciais*. **Revista Aprendizado Organizacional**, 15(2), p. 38-55.

Wong, C., & Law, K. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *The Leadership Quarterly*, 13, p.243-274.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2008). *Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), pp. 1-11.

Yang, C. (2008). *The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance*. Editora Managing Global Transitions, 6. 3: 257-275.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and methods*. (4^a Ed.) Editora Sage. p.15.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^a Ed.). Editora Sage. p.117.

Outros documentos consultados

Projeto Educativo 2022

Projeto Educativo Creche 2020

Projeto Educativo Pré-Escolar 2020- 2023

Regulamento Interno

Apêndices

Apêndice I – Questionário Diretor

Levantamento de informações para dissertação final mestrado - Marco Antonio Silveira

Este formulário tem como objetivo inicial colher informações básicas a respeito da estrutura da instituição, com o intuito de contribuir para a construção da dissertação final de mestrado em Gestão Escolar do aluno Marco Antonio Bandeira Silveira Filho pelo Politécnico de Leiria.

Tema: A Gestão humanizada na Escola como método de transformação da Educação.

Nome completo *

E-mail *

Formação *

Professor do 1º Ciclo do Ensino Básico

<https://docs.google.com/forms/d/1d1ngaotzq2A4ffDzu9gFxEuM626C7NoUdMwWPBS-LAI/edit#responses>

1/6

08/02/2023 11:33

Levantamento de informações para dissertação final mestrado - Marco Antonio Silveira

Cargo *

Diretor

Identificação da empresa

Nome *

Endereço *

Atua no mercado desde: *

2004

<https://docs.google.com/forms/d/1d1ngaotzq2A4ffDzu9gFxEuM626C7NoUdMwWPBS-LAI/edit#responses>

2/6

Possui filiais? *

 Sim Não

Quais seguimentos possui? *

 Creche Pré-escola Ensino básico - 1º ciclo (1º ao 4º ano) Ensino básico - 2º ciclo (5º e 6º ano) Ensino básico - 3º ciclo (7º ao 9º ano)

Nº de turmas e alunos na creche *

6 grupos - 83 alunos

Nº de turmas e alunos na pré-escola *

4 turmas - 100 alunos

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 1º ciclo (1º ano) *

26 alunos

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 1º ciclo (2º ano) *

26 alunos

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 1º ciclo (3º ano) *

26 alunos

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 1º ciclo (4º ano) *

26 alunos

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 2º ciclo (5º ano)

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 2º ciclo (6º ano)

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 3º ciclo (7º ano)

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 3º ciclo (8º ano)

Nº de turmas e alunos no Ensino Básico - 3º ciclo (9º ano)

Possui quantos docentes? *

21

Quantidade de profissionais não docentes? *

37

Muito obrigado!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice II – Questionário digital



Questionário - Marco Antonio Silveira



Este questionário tem como objetivo, recolher informações para a realização de um trabalho de Mestrado, no domínio das Ciências da Educação na Área da Gestão escolar, a realizar no Instituto Politécnico de Leiria.

A população "alvo" deste questionário são os profissionais que atuam em diferentes cargos dentro da instituição escolar no qual decorre o estudo de investigação.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que seja o mais preciso(a) possível no seu preenchimento.

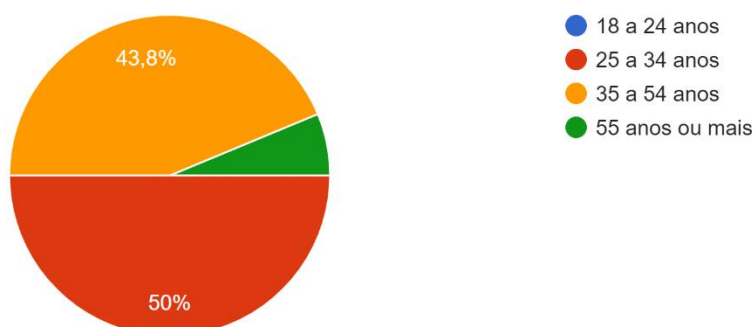
TEMA: A Gestão humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação - um estudo de caso

Duração: 5 a 7 minutos

Agradeço imenso, desde já, o seu contributo!

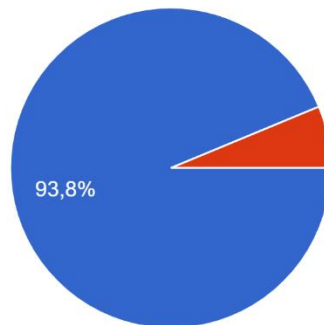
1) Qual sua faixa etária?

16 respostas



2) Qual seu gênero?

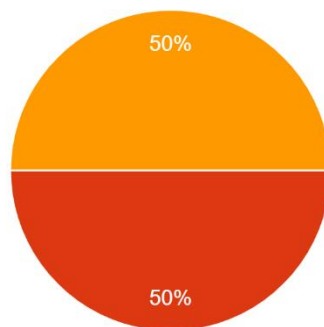
16 respostas



- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3) Por favor, indique o seu nível de escolaridade:

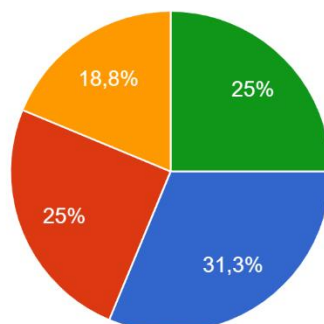
16 respostas



- Ensino Secundário 12º ano
- Licenciatura / Bacharelado
- Mestrado
- Doutoramento

4) Tempo na profissão:

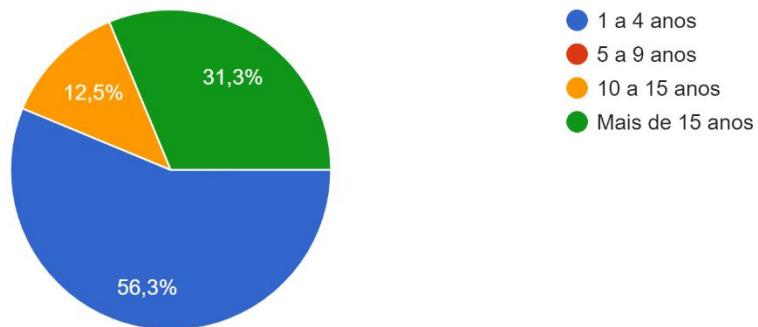
16 respostas



- 1 a 4 anos
- 5 a 9 anos
- 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

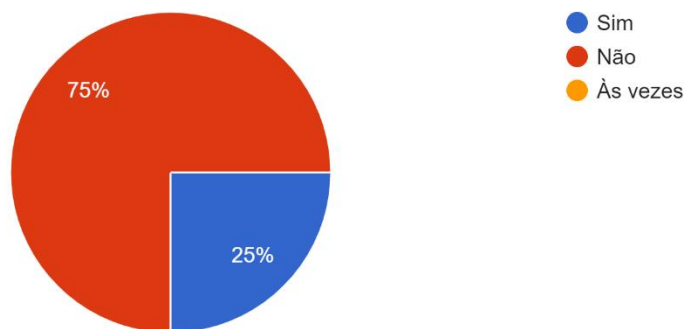
5) Tempo que atua na instituição:

16 respostas



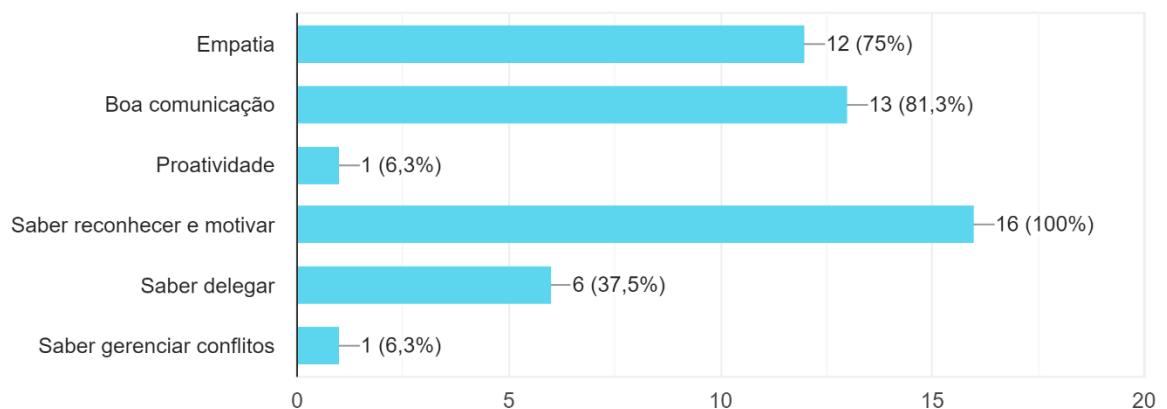
6) Exerce algum cargo de gestão?

16 respostas



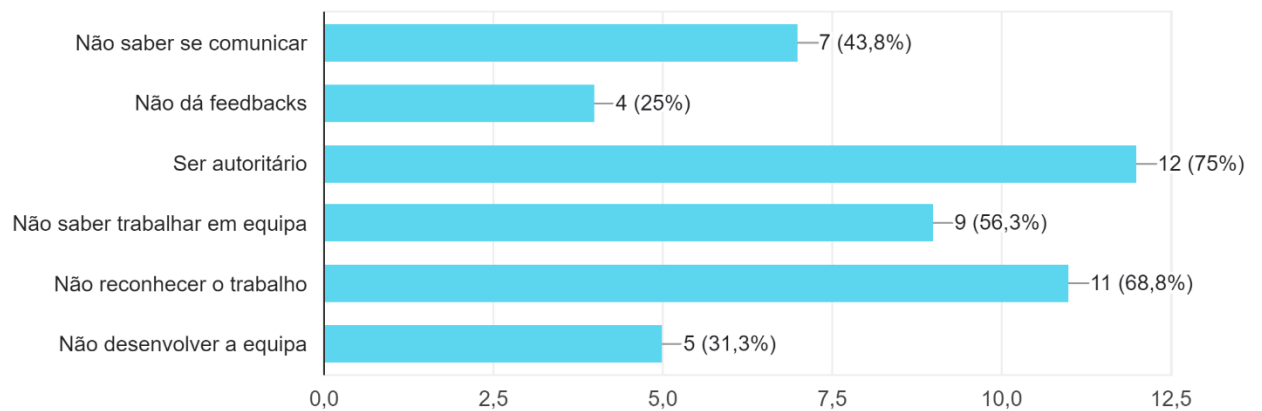
7) Marque 3 principais características que na sua opinião o gestor deve possuir:

16 respostas



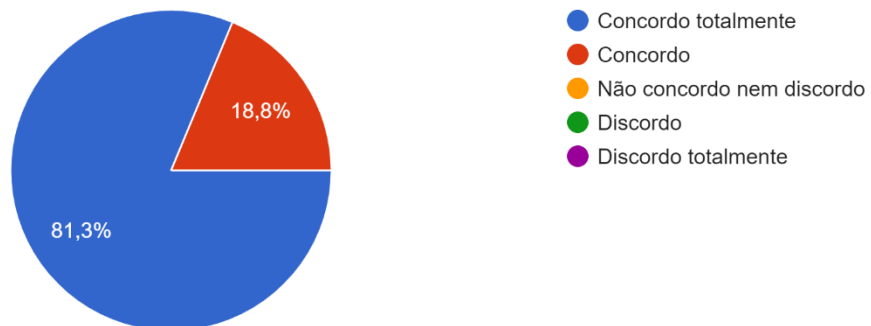
8) Marque 3 principais características que na sua opinião o gestor ideal NÃO deve ter:

16 respostas



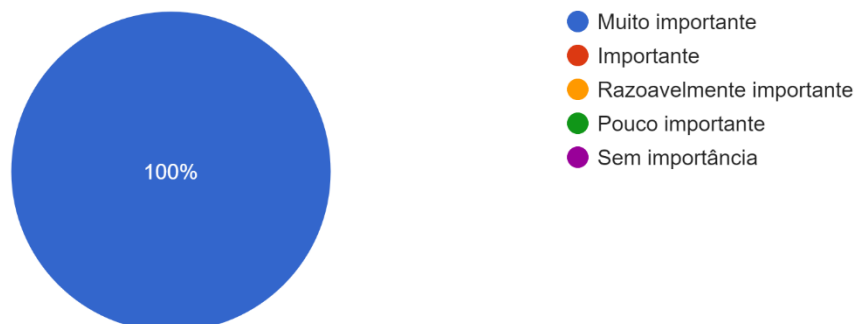
9) Você acha que a instituição ao possuir uma gestão humanizada poderia favorecer uma boa comunicação com os encarregados de educação?

16 respostas



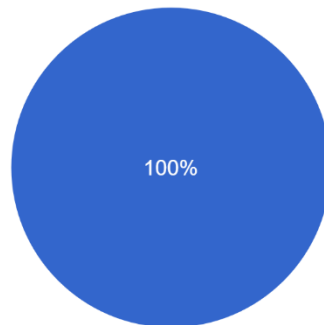
10) Na sua opinião uma boa comunicação e relação com os encarregados de educação são aspectos importantes que contribuem para a melhoria da educação?

16 respostas



11) Você considera que o autoconhecimento é um caminho importante para a sua vida pessoal e profissional?

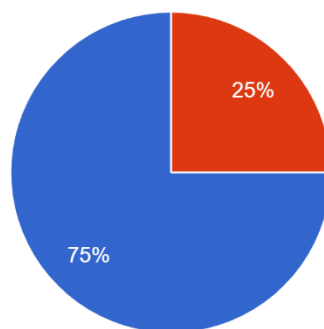
16 respostas



- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Sem importância

12) A instituição ao possuir uma gestão humanizada poderia motivá-la(o) na busca pelo autoconhecimento?

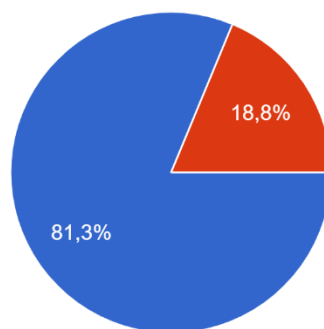
16 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

13) Você acredita que a instituição ao possuir uma gestão humanizada pode impactar os relacionamentos profissionais, de forma que se crie um ambiente motivador, amigável e acolhedor?

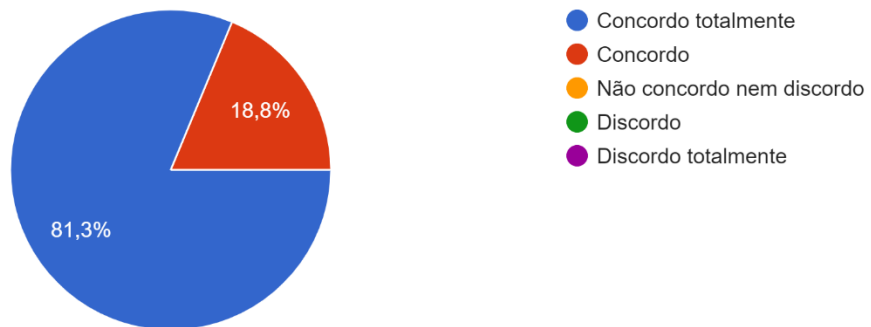
16 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

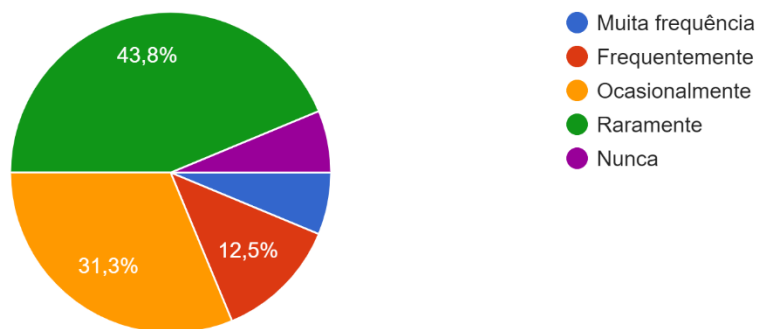
14) Você se sentiria mais motivado(a) a ir trabalhar tendo uma gestão humanizada?

16 respostas



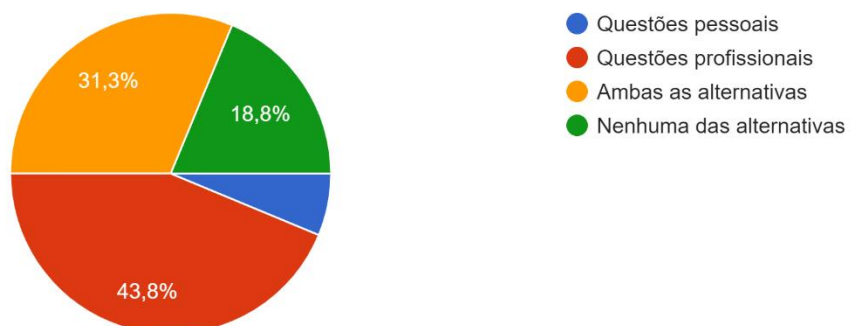
15) Com que frequência você se sente desmotivado(a) no trabalho?

16 respostas



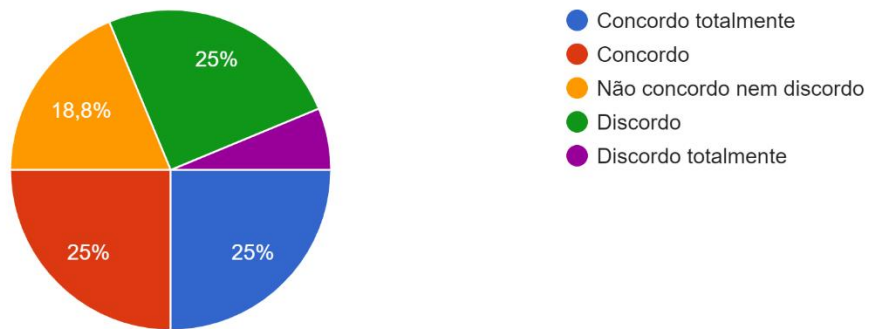
16) Você se sente desmotivado(a) por:

16 respostas



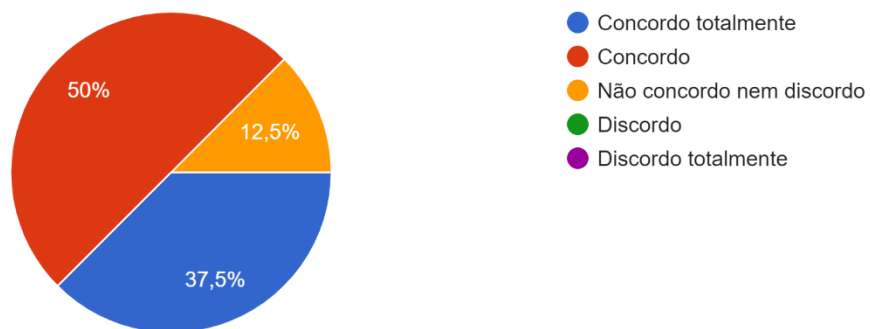
17) Você acredita que a gestão humanizada pode contribuir na retenção de alunos?

16 respostas



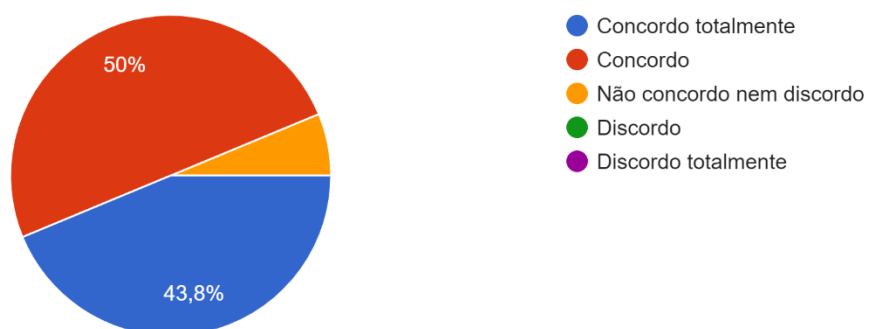
18) Você acredita que um dos fatores que levam um profissional a se desligar de uma instituição está ligada a não existência de uma gestão humanizada?

16 respostas



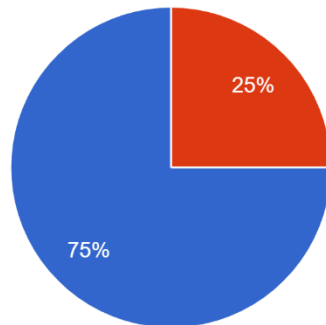
19) A gestão humanizada na sua opinião tem influência na atração de novos alunos?

16 respostas



20) Você acredita que a gestão humanizada poderia impactar positivamente nos relacionamentos entre os educadores e os alunos?

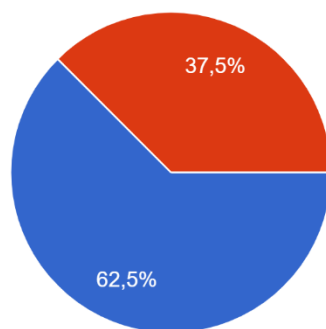
16 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

21) Na sua opinião a escola, ao possuir uma gestão humanizada poderia favorecer que os alunos tenham um melhor desempenho escolar?

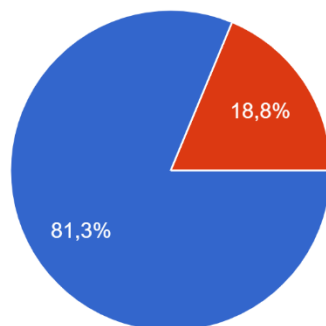
16 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

22) Você já conhecia ou tinha ouvido falar algo a respeito da gestão humanizada?

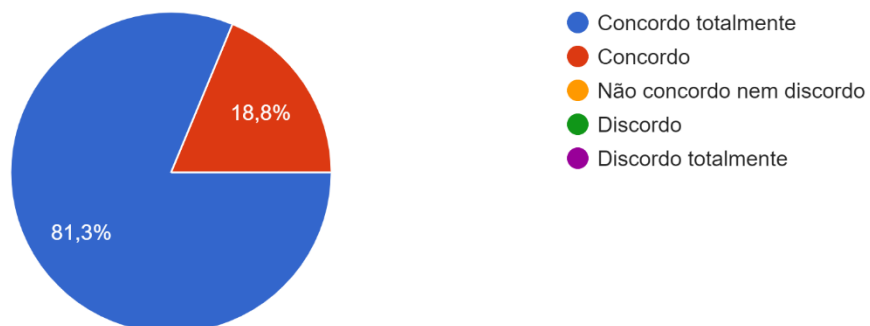
16 respostas



- Sim
- Não

23) Em relação ao futuro da educação, você acredita que a gestão humanizada pode contribuir de forma positiva para o melhoramento da educação?

16 respostas



Apêndice III – Guião 1 questionário

Guião do Questionário

Tema: A Gestão humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação – um estudo de caso.

Objetivos específicos:

- Descrever a gestão humanizada e a sua importância na organização escolar;
- Refletir sobre o impacto da gestão humanizada na melhoria da qualidade do ensino e na relação entre os educadores e os alunos da instituição;
- Avaliar a relação entre a gestão humanizada e a motivação e bem-estar dos profissionais da educação;
- Identificar as contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação.

Blocos	Objetivos	Questões orientadoras
A - Validação do questionário - Normas Morais	- Expor o objetivo do questionário	- Explicação dos objetivos do questionário
	- Garantir o anonimato e a confidencialidade do questionário	- Explicação sobre o anonimato e a confidencialidade do conteúdo do questionário
B - Dados pessoais e profissionais	- Levantamento das informações pessoais (idade, género, escolaridade)	- Qual sua faixa etária? - Qual seu género? - Indicar o nível de escolaridade
	- Levantamento das informações profissionais (tempo de profissão, tempo na instituição, cargo)	- Tempo na profissão - Tempo que atua na instituição - Exerce algum cargo de gestão?
C - Questões gerais	- Destacar as principais características de um gestor	- Marque 3 principais características que na sua opinião o gestor deve possuir - Marque 3 principais características que na sua opinião o gestor ideal NÃO deve ter:
	- Analisar se a gestão humanizada favorece uma boa comunicação com os encarregados de educação	- Você acha que a instituição ao possuir uma gestão humanizada poderia favorecer uma boa comunicação com os encarregados de educação? - Na sua opinião uma boa comunicação e relação com os encarregados de educação são aspectos importantes que contribuem para a melhoria da educação?
	- Perceber a importância na busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional	- Você considera que o autoconhecimento é um caminho importante para a sua vida pessoal e profissional? - A instituição ao possuir uma gestão humanizada poderia motivá-la(o) na busca pelo autoconhecimento?
	- Perceber a relação entre a gestão humanizada e a motivação e bem-estar dos profissionais da educação	- Você acredita que a instituição ao possuir uma gestão humanizada pode impactar os relacionamentos profissionais, de forma que se crie um ambiente motivador, amigável e acolhedor? - Você se sentiria mais motivado(a) a ir trabalhar tendo uma gestão mais humanizada? - Com que frequência você se sente desmotivado(a) no trabalho? - Você se sente desmotivado(a) por

	- Perceber o impacto da gestão humanizada no desempenho da instituição escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Você acredita que a gestão humanizada pode contribuir na retenção de alunos? - Você acredita que um dos fatores que levam a um profissional a se desligar de uma instituição está ligada a não existência de uma gestão humanizada? - A gestão humanizada na sua opinião tem influência na atração de novos alunos? - Você acredita que a gestão humanizada poderia impactar positivamente nos relacionamentos entre educadores e os alunos? - Na sua opinião a escola ao possuir uma gestão humanizada, esta poderia favorecer que os alunos tenham um melhor desempenho escolar?
	- Identificar o conhecimento e a percepção acerca do tema	<ul style="list-style-type: none"> - Você já conhecia ou tinha ouvido falar algo a respeito da gestão humanizada? - Em relação ao futuro da educação, você acredita que a gestão humanizada pode contribuir de forma positiva para o melhoramento da educação?
- Agradecimento	- Agradecer a colaboração	

Apêndice IV – Guião 2 entrevista

Guião da Entrevista

Tema: A Gestão humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação – um estudo de caso

Objetivos específicos:

- Descrever a gestão humanizada e a sua importância na organização escolar;
- Refletir sobre o impacto da gestão humanizada na melhoria da qualidade do ensino e na relação entre os educadores e os alunos da instituição;
- Avaliar a relação entre a gestão humanizada e a motivação e bem-estar dos profissionais da educação;
- Identificar as contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação.

Blocos	Objetivos	Questões orientadoras
A - Validação da entrevista - Normas Morais	- Explicar os objetivos da entrevista - Garantir o anonimato e a confidencialidade da entrevista - Solicitar autorização para a gravação da entrevista	- Explicação dos objetivos da entrevista no contexto da investigação - Explicação sobre o anonimato e a confidencialidade do conteúdo da entrevista - Pedido de autorização para proceder à gravação da entrevista
B - Gestão humanizada	- Perceber a importância da gestão humanizada na organização escolar	- Como você enxerga o papel da gestão? - Quais são as contribuições que você acredita que a gestão humanizada poderia trazer para a escola? - Quais são os 3 maiores desafios que esta instituição precisa lidar no dia a dia? - Sendo assim, você acredita que esses desafios poderiam ser minimizados adotando a gestão humanizada? Por quê? - Na sua opinião, qual seria a influência da gestão humanizada na liderança? - Na sua opinião, a gestão humanizada poderia ter influência no melhor desempenho dos alunos? Quais seriam as influências?

<p>C</p> <p>- Comunicação</p>	<p>- Analisar as estratégias de comunicação entre os alunos, educadores e encarregados de educação</p>	<p>- Quais são as qualidades essenciais para que haja um bom relacionamento entre os educadores, alunos e encarregados de educação?</p> <p>- Quais são as maiores dificuldades na comunicação?</p> <p>- Qual seria sua estratégia para reduzir essas dificuldades?</p> <p>- Na sua opinião, de que maneira a gestão humanizada poderia contribuir para melhorar a comunicação entre os profissionais da instituição?</p> <p>- E entre os encarregados de educação e os educadores?</p>
<p>D</p> <p>- Contribuições</p>	<p>- Identificar as contribuições da gestão humanizada para a organização escolar</p>	<p>- Você acredita que uma escola humanizada poderia ser um fator decisivo na escolha dos pais? Por quê?</p> <p>- Você acredita que um dos fatores que levam um profissional a se desligar de uma instituição pode ser o fato de não existir uma gestão humanizada? Por quê?</p> <p>- Qual é a influência do gestor na retenção de um profissional?</p>
<p>E</p> <p>- Vida pessoal e profissional</p>	<p>- Compreender o impacto da gestão humanizada na vida pessoal e profissional</p>	<p>- Como a gestão humanizada pode influenciar a vida pessoal e profissional dos profissionais? Pode citar algum exemplo?</p> <p>- Você acha que uma liderança mais humana poderia aumentar sua motivação e, por consequência, melhorar seus resultados?</p>
<p>F</p> <p>- Perspectivas</p>	<p>- Identificar as contribuições da gestão humanizada para a transformação da educação</p>	<p>- De que maneira você acredita que a gestão humanizada poderá auxiliar na melhoria da educação?</p> <p>- Na sua opinião, quais são as perspectivas do futuro da educação que não adota uma gestão humanizada?</p>
<p>- Agradecimento e validação da entrevista</p>	<p>- Agradecer a colaboração</p> <p>- Informar da transcrição da entrevista para validação</p>	

Apêndice V – Transcrição entrevista Diretor

ENTREVISTA

Identificação do entrevistado

Formação: Educador (Professor do 1º ciclo do Ensino Básico)

Cargo: Diretor

1) Como você enxerga o papel da gestão?

Para mim, eu devo já começar por dizer que também sou professor e sou mais professor do que gestor, ou seja, a parte da gestão é algo que vem com o projeto, é algo que é importante fazer bem-feito, porque muita gente, muitas famílias, dependem que eu faça um bom trabalho também nessa área. Mas na verdade eu sou mais das relações e eu sou um educador e é assim que eu gosto de me intitular parte da gestão tem que ser feita, pronto, tem. Temos que saber fazer. Vamos aprendendo também ao longo do tempo, porque isto, não há fórmulas e, sobretudo, quando se trabalha com pessoas e com seres humanos. Não há, não há certezas absolutas. Temos que navegando também, consoante as pessoas que temos à nossa volta. Temos que ir. Eu acho que há aqui uma palavra que é muito importante. Se calhar vou usar bastante bem, sensibilidade. Temos que ter muita sensibilidade. Isso também se ganha, também, se trabalha e se aprende com alguns erros ao longo do caminho. Mesmo assim, portanto, para mim a gestão. No fundo, é um olhar atento e o que se pretende é ter um olhar atento a todos os detalhes, porque eu acho que o que faz a diferença numa organização, como neste caso como esta, são os detalhes. Nós sabemos para onde é que queremos ir e acredito que em termos pedagógicos, o que é que eu cria e quero trabalhar com as crianças e o mais fácil sobretudo, quando em tempos difíceis aqui nós temos passado. Em 2004 já apanhámos crises económicas. Já apanhámos pandemias, já apanhámos guerras. Portanto, já temos apanhado alguns desafios pelo

caminho e o mais fácil em termos gerais, para um gestor, é cortar. Portanto, se for uma empresa dita 11 empresa de produção normal, qualquer coisa é cortar daquela nas coisas que não são tão essenciais para fazer aqui uma gestão equilibrada. Mas para mim, tudo é essencial. Ou seja, para mim, o desafio foi precisamente, não. Portanto, no essencial, não cortar naquilo que eu sei que até a lei não me obriga a ter, mas que faz a diferença.

Mas que faz a diferença no dia a dia e que faz de nós também aquilo que nós somos, portanto, gerir é um bocadinho um salto de fé todos os dias é acreditar que aquilo no final vai correr bem. Não os abdicamos dos nossos princípios e dos nossos valores. Pronto, tendo em conta que também é uma empresa que tem que ser sustentável. Porque tem, tem muita gente e neste momento são 60 trabalhadores para 60 funcionários, 60 educadores. É muita gente e que precisam que isto corra bem porque têm as suas famílias, têm também que apostaram elas a sua vida neste projeto e eu também não as quero fraudar. Portanto, gerir é 24 horas sobre 24, gerir é estar completamente focado todos os dias nos detalhes das pessoas, sobretudo porque isto é um trabalho de pessoas e estar completamente focado e sentir se está tudo bem e depois claro as coisas práticas do dia a dia, negociar muito com os fornecedores, mas essa parte, toda a negociar, tentar otimizar os recursos, tentar ser mais ecológico, ser mais menos desperdício, menos desperdício alimentar. Mas por tudo isto também a educação é mais reciclagem, mais mobilização. Portanto, depois há toda esta parte prática da coisa que tem, que tem que se pensar, tanto de gerir é uma aventura, basicamente.

Pronto, eu acredito que sim. Estar no terreno faz toda a diferença. Sim, sentir as coisas eu me preocupo muito em fazer, por exemplo, à tarde, hoje, ou seja, vou para uma visita de estudos com os meninos, ou seja, e vou para todo lado. Quando vamos fazer, por exemplo, praia eu também vou com eles para a praia. Portanto, há tudo aqui, um envolvimento que para mim, faz todo sentido sempre né.

2) Quais são as contribuições que você acredita que a gestão humanizada poderia trazer para a escola?

A total, ou seja o que eu entendo por uma gestão humanizada é muito simples nós, lá está, enquanto educadores e aquilo que digo aos pais é as vezes eles ficam a se olhar todas as crianças vão saber ler e contar em condições normais, e o resto é que a escola a pode

intervir nesses estágios, os resto dos valores, das atitudes, os comportamentos, a resiliência, a capacidade de resolução de problemas, a empatia, tudo isto não vem no currículo, infelizmente. Há ali algumas coisas, mas a escola tem essa responsabilidade e então, é isto que digo, é isto que, eu quero trabalhar com vossos filhos, portanto eu enquanto responsável por esta organização, enquanto gestor não poderia ser diferente para quem trabalha comigo, ou seja eu não posso profetizar uma coisa para as crianças e para as meninas agora temos que trabalhar valores, atitudes e comportamentos, temos que respeitar, temos que ser tolerantes, temos que perceber que toda gente tem direito de errar e que amanhã tá tudo bem porque aprendeu com a falha. E depois eu ser aquele gajo completamente chicote na mão e tipo isto tem que andar aqui na linha, porque isto aqui é militar, ou seja não era coerente comigo próprio, não é coerente com meus próprios valores. Por isso é que digo que se entre nós, a base deste trabalho é o ser humano, então para mim não passa pela cabeça não ter uma gestão humanizada, não ter uma abordagem empática com as pessoas, tolerantes, ouvir, respeitando as diferenças tal como nós dizemos às com crianças, são todas diferentes e são e temos que ter uma escuta ativa e temos que perceber que umas tem um andamento e outras tem um andamento um cadinho mais pequeno e está tudo certo e vamos chegar lá todas eu também tenho que ter esse olhar para as minhas colaboradoras, também tenho que ter esse olhar para quem está aqui, saber que umas são mais eficientes num determinado aspecto, outras são em outro, umas são mais prendadas para as artes, outras são prendadas para outras coisas e é toda esta microsociedade que faz sentido e eles são muito claros para dizer que não está tudo bem, que não há problema, desde que toda gente faça o seu trabalho com a melhor das intenções. Eu posso dizer a um pai, olha eu tentei fazer esse projeto não correu tão bem quanto eu queria, mas a minha intenção era a melhor do mundo, mas aprendi também enquanto educador, a criança também aprendeu, mas nem sempre resulta. Ter este discurso honesto é o melhor, não vale a pena ser de outra forma, portanto eu também não conseguiria ser de outra forma com elas e resolver as situações e as vezes menos positivas que acontecem né, no dia, isto é uma microsociedade, nem sempre tudo corre bem, mas perceber que não há problemas, há de se usar as circunstâncias do momento e está tudo certo, é importante respirar e ter calma.

3) Quais são os 3 maiores desafios que esta instituição precisa lidar no dia a dia?

Os três maiores desafios, ok. Um grande desafio que nós temos é sempre não por qualquer tipo de arrogância, nem por qualquer tipo de a queremos ser os melhores do mundo ou por qualquer tipo de... nós temos que estar em primeiro ou ser os mais badalados, nada disso. Mas, por uma questão de orgulho e que eu acho que de coerência o desafio é nós não adormecermos, não deixarmos de experimentar coisas novas, aquilo que digo da educação e que é a nossa abordagem pedagógica é experimentar, é fazer projetos, é ir atrás é meter a mão na massa e nós enquanto educadores, enquanto instituição não podemos esquecer-se deste ADN, ou seja é muito fácil, é muito comum uma instituição, ok tá cheia, tem uma história, já tem um mercado está tudo bem, vamos adormecer agora aqui um cadinho, isso é o pior erro que pode acontecer, é o princípio do fim né, para mim né. Nós temos que estar em permanente atualização, temos que ser um cadinho insatisfeitos no sentido de que podemos sempre explorar coisas diferente e novas e até para nós enquanto educadores e pessoas que estão no terreno também estarmos motivados a aprender, a fazer, a explorar coisas diferentes, portanto esse é um medo que tenho assim um desafio, é não adormecer, é não nos deixarmos estagnar, não ficar parados, também termos este o chamado “bicho carpinteiro” aquele bichinho que está sempre a martelar, aquele bichinho que nos deixa um cadinho desconfortáveis no bom sentido, podemos fazer melhor, podemos ir atrás não para sermos os melhores porque eu acho isso é errado, mas porque temos capacidade para fazer e acho que o ser humano é único por causa disso, nós conseguimos fazer coisas diferentes, e se eu sei que a rotina uma palavra que é muito usada em creche e pré-escolar, por que é uma situação que acaba por ajudar as crianças a organizarem-se no seu dia a dia, mas a rotina é interpretada como uma coisa muito chata e no pré-escolar é muito importante, nós temos que enquanto educadores e pessoas que estamos a preparar coisas para eles, nós temos que saber estimular, temos que abordar a educação de formas inovadoras porque as gerações cada vez estão mais curtas, as crianças são diferentes, as crianças cada vez precisam de mais estímulos no sentido de a escola tem que ser muito interessante, porque existe tanta coisa interessante fora da escola e se a escola não acompanhar esse ritmo as crianças desmotivam-se. Não tem que ser uma coisa imposta, porque tudo que é imposto não resulta, na minha opinião. Tem que ser uma coisa apaixonante, pronto. E esse é um dos grandes desafios, se calhar o maior. O outro desafio é construir uma equipe, nós temos vindo a construir a nossa equipe ao longo destes quase vinte anos, são dezenove, o meu desafio aquilo que eu mais hoje busco é conseguimos ter uma equipe grande com sessenta pessoas como eu disse, mas do que sessenta pessoas com os professores externos, mas o meu desafio é manter essa equipe,

ou seja é conseguir manter uma equipe estável, coesa, focada nos mesmos objetivos porque quanto maior a equipe mais difícil é esse trabalho, como pode imaginar. É muita cabeça, é muita gente a pensar, são muitas sensibilidades, pronto. Este é um grande desafio que tenho todos os dias, é o foco da equipe, se está toda gente bem, o pá, eu prefiro e digo muitas vezes, eu prefiro que vocês me liguem de manhã e digam “olha Rui eu não estou doente, não me dói nada, mas hoje não estou inspirada” e eu lhe digo pode ficar em casa tá tudo bem, porque hoje felizmente temos três pessoas por sala, que nos permite ter essa folga digamos assim. No primeiro ciclo, temos sempre duas tutoras e portanto as pessoas tem que estar bem para fazer o seu trabalho, um dos grandes desafios que tenho de fato e ter a equipe coesa, conseguir pessoas de fato com compromisso, hoje também é cada vez mais difícil termos pessoas comprometidas, com projetos, isto é uma realidade do nosso dia a dia e não é só na educação é em todo lado. O compromisso é mais difícil nas relações humanas, nas famílias, é uma realidade e nós temos que saber lidar com isso então numa organização que toda a gente tem voz, toda a gente participa, que eu faço questão, ter essa coerência, ter essa coesão, tudo isto é um grande desafio para mim. Portanto, se calhar é o segundo. O terceiro, lá está e que para mim é importante, mas que para mim está em terceiro neste patamar de importância é a sustentabilidade econômica, conseguirmos que tudo isso funcione sem que nada falhe, dando os melhores materiais para eles poderem trabalhar, tecnologia de ponta para elas poderem explorar e ao mesmo tempo irem para a mata todas as semanas, conseguir ter recursos para também lhes proporcionar boas experiências, pronto. Ter uma série de especialidades, que para mim são importantes tipo quatro psicólogas a trabalhar permanentemente, ter uma nutricionista a tempo inteiro, ter enfermeira, ter uma série de especialidades, termos terapias da fala, terapeutas ocupacionais que acabam por e a tal fazer parte da educação daquela criança, portanto para que isto possa acontecer tem que ser sustentável, tem que a máquina tem que funcionar, há as receitas e as despesas e a coisa tem que bater certo, é o terceiro desafio basicamente.

4) Sendo assim, você acredita que esses desafios são minimizados adotando a gestão humanizada? Por quê?

Claro que sim, eu acho que lá está. Eu tento fazê-lo né, ou seja, eu tento que estes desafios como expliquei sejam mais fáceis, são grandes desafios, mas sejam para mim só fazem

sentido se toda a gente estiver envolvida, se houver realmente um envolvimento e nesses três pontos que foquei tem que haver esse envolvimento. O primeiro ponto lá está, a motivação, a vontade de continuar a estudar, a aprender eu por exemplo dinamizo um monte de projetos internacionais ERASMUS, que nós viajamos com os professores a diferentes espaços educativos e levo-os comigo e não só os professores, levo cozinheiras, senhoras da limpeza, pronto. Para que possam ter um estímulo diferente, conhecer outras realidades é importante isso para mim, é muito importante e é só com uma gestão humanizada que acaba por fazer isto e ter essa confiança, olha pega na mão e vamos comigo para a Polónia, Grécia. Dar-lhes a possibilidade de fazerem formações já há um monte de pessoal que vem ter comigo, pós-graduações sou eu que pago essas formações, ou seja, eu estímulo para que isso aconteça para que não haja esse adormecimento. Depois, essa questão de não adormecer de não estar ativo, depois a questão da coesão, promover e eu faço isso durante o ano várias vezes, encontros extra escolas que precisamos estar juntos em outros contextos para podermos e, é um cadinho mais teambuilding, porque não é uma coisa tão pensada é uma coisa muito do coração, juntamos e fazemos um fim de semana, fazemos umas atividades, fazemos um jantar, estamos numa coisa mais descontraída, fazemos muitas formações juntos, ou seja, há um envolvimento entre toda a equipe, há uma confiança, há uma partilha, há uma ligação até muito pessoal para além do profissional, pronto e para mim faz sentido assim e eu também até sou assim com elas. Para mim faz sentido, temos de fato confiar nos outros, portanto lá está mais uma vez a questão da humanização neste processo e depois a questão da organização e da rentabilidade e da gestão, as pessoas tem que perceber que tudo tem o seu tempo e eu sou muito claro com elas, nós por exemplo nestes últimos vinte anos nunca parei de construir coisas sempre a construir e eu sou muito claro com elas temos que equilibrar eu tenho investido em recursos físicos, mas também em recursos humanos, felizmente e finalmente hoje consigo ter três pessoas por sala quando a lei só obriga a duas e para mim era um desafio importante porque sei que assim conseguem trabalhar melhor, porque sei que assim conseguem ter mais tempo para as crianças, é claro que em termos empresariais claro que é pior para mim, obviamente. Mas eu explico que isso existe para vocês terem um maior conforto, para vocês poderem ter as férias na hora que quiserem e tá tudo certo, nós temos que ir crescendo todos juntos, se calhar toda gente, até eu próprio, todos estamos por ganhar mais dinheiro ao final do mês e eu tenho que explicar isto desta forma humanizada, isto é um crescimento sustentável a estrutura, a casa, tem que estar tudo bem, os alicerces, eu quero construir um grupo sólido porque

também não me interessa que as pessoas estejam aqui a trabalhar feito um louco, ok eu até ganho mais qualquer coisa, mas não ter tempo para respirar ou ter aqui duas pessoas na sala para me apoiar, e eu possa ter tempo para até para tomar um café, ok e vou crescendo devagar e isto tem que ser conversado, pronto aqui a humanização é importante nestas três vertentes, portanto claro que sim contribui e minimiza e facilita no meu ponto de vista ainda que eu enquanto gestor, enquanto líder estou muito mais exposto, ou seja eu todos os dias estou com toda a gente, converso com toda gente, falo sempre de coração aberto e obviamente eu parto do princípio que as pessoas são boas, a pessoas que partem do princípio do desconfiado eu não, parto sempre do princípio que aqui está a melhor pessoa do mundo e as vezes não há milagres neste aspecto, mas tem sido muito mais prazeroso para mim, não sei fazer de outra forma dar-me, entregar-me com as minhas virtudes e com meus defeitos que tenho e muitos, assim como sou a toda gente e olha é o que tens, é o que é, e podes contar comigo sempre, pronto e a forma de estar.

5) Na sua opinião, qual seria a influência da gestão humanizada na liderança escolar?

Acho que acabei por falar um cadinho na pergunta anterior, a influência é total.

6) Na sua opinião, a gestão humanizada poderia ter influência no melhor desempenho dos alunos? Quais seriam as influências?

Claro, porque isto é tudo uma bola de neve das boas se eu tenho uma gestão humanizada e eu por exemplo hoje de manhã estive em uma assembleia com os meninos que nós fazemos todas às sextas feiras às nove e eram cerca de trinta pais também. E é isso, são as crianças que põem e dispõem os assuntos da semana, lançam dúvidas, isto é uma assembleia de alunos nós estamos lá para responder as dúvidas deles e as questões deles, ou seja, são os alunos a tomar conta da sua casa né, portanto se eu tenho este cuidado com os colaboradores, com os professores e com toda a equipe e falo com elas desta forma, está tudo bem hoje não correu tão bem, amanhã corre melhor vamos tentar aqui explorar outras coisas, este discurso naturalmente vai ficar enraizado no ADN da instituição, este discurso naturalmente vai ser um discurso que eu quero que seja a nossa filosofia de vida

e elas vão passar isso para as próprias crianças, portanto é o que eu digo sempre isso é uma bola de neve positiva no meu ponto de vista. Eu tenho este discurso com elas, porque nos reunimos muitas vezes, fazemos muitas reuniões, nas reuniões de pais estou sempre presente também para elas não terem esse peso e isso vai naturalmente vai ser uma linguagem que vai passar depois para as crianças e elas no seu dia a dia na relação com as crianças também vão sentir esse leveza, porque elas não sentem essa pressão da minha parte, não se sentem que alguém está aqui a julgar ou a tirar nota, ou pontuar. Sentir que alguém está a apoiá-las a caminhar para o sucesso pessoal, assim como cada uma dessas as crianças e que eles são mais importantes e que nós só existimos, nós só estamos cá porque eles existem, se não estávamos todos a fazer outra coisa qualquer e portanto, como não existe esse peso elas trabalham com leveza né e isto é um cadinho passar um para o outro, isso faz todo sentido e contribui muito.

7) Quais são as qualidades essenciais para que haja um bom relacionamento entre os educadores, alunos e encarregados de educação?

A verdade e a confiança e uma coisa vem com a outra, ou seja, se nós formos verdadeiros sempre nas nossas práticas. Nós conquistamos uma coisa que para mim é um ingrediente essencial para a educação ter sucesso, que é a confiança, confiança dos alunos, confiança das crianças e confiança das famílias, porque lá está nós temos trezentos alunos, são seiscentos pais né. E se nós mostrarmos a nossa verdade e assumirmos claramente que nem sempre as coisas correm como nós queremos, porque pior que se pode dizer é que nós somos perfeitos e isso não existe.

Eles confiam em nós, eles perceber bem que nós falamos a verdade com eles, e as vezes há trabalhos difíceis temos que dar notícias que as crianças não estão tão bem, que precisa de uma terapia aqui, que pode ter alguma dificuldade. Eles têm que perceber que estamos aqui por eles e para, e, portanto, para mim, se eu tiver que dizer a verdade que mostramos confiança são para mim os ingredientes principais para essa relação funcionar.

8) Quais são as maiores dificuldades na comunicação?

As maiores dificuldades na comunicação, muitas vezes tem a ver com coisas práticas, como o tempo, às vezes ter tempo para nós, tentamos convocar muitas vezes os pais para falar tudo, e às vezes é difícil por essa correria da sociedade. E há coisas que não dá para fazer pelo telefone. Temos mesmo que nos sentar.

Hoje o tempo é um bem muito, muito escasso e temos essa dificuldade prática. A outra dificuldade prática, muitas vezes são os preconceitos existentes na cabeça dos pais. Já, porque dá uma coisa que chama internet e que sabe tudo sobre educação, e só que é igual para toda gente e cada criança é diferente da outra é não há fórmulas na educação essa também acaba por de criar aqui algum ruído, às vezes na comunicação, porque já há preconceitos. Já entendi mesmo, nós já lá estamos há vinte anos com educação, penso eu em fazer alguma coisa bastante interessante, mas muitas vezes temos situações com os pais menos experientes pronto e é tudo normal, são os mais, mais frescos, não é? É normal. Querem fazer o melhor e muitas vezes, porque ouvem daqui, ouvem de lá e depois ficam embaralhados. Pronto e às vezes, isso dificulta um bocadinho, a comunicação e o ouvir, que se calhar o caminho é por aqui, nós também não obrigamos nada. Nós sugerimos. Não é porque também depois essa tal e tipo a multidisciplinar que nós temos acaba por ser muito útil, porque há especialistas. Portanto, e acaba por ser muito bom, mas se calhar a comunicação acabar por ter um bocadinho essa dificuldade, o tempo. Às vezes, os preconceitos, as pessoas acharem que talvez por aí e sei lá, assim que me que eu me lembre mais, talvez por aí.

9) Qual seria sua estratégia para reduzir essas dificuldades?

A estratégia é mesmo a de sempre, nós continuarmos a chamá-los para debate entre aspas, é nós sermos facilitadores e promovemos situações que permitam se sintam parte da família e nós fazemos isso ao longo do ano. Muitos eventos, muitos colóquios, muitas festas mesmo muitos dias temáticos, muitos apontamentos que permitem que os pais, por exemplo, eu faço as reuniões de pais. Agora vou começar segunda-feira são dez seguidas. Todos os pais vêm todos e isso é uma coisa, é uma tradição que me orgulha muito. Nesta casa é que vem todos os pais com as turmas todas e eles vêm todos e por exemplo hoje na assembleia como eu estava a dizer às nove da manhã às sextas feiras estavam quase trinta pais. Ou seja, é um orgulho muito grande vê-los a integrar o processo. Mas nós

enquanto escola nunca podemos deixar de o fazer e promover estas situações. Portanto, a comunicação carece de promoção das oportunidades OK, nós vamos fazer que as oportunidades aconteçam para que depois haja espaço para comunicar. Claro, e eu, eu faço isso.

10) Na sua opinião de que maneira a gestão humanizada poderia contribuir para melhorar a comunicação entre os profissionais da instituição e gestão?

É um bocadinho essa união do grupo. É um bocadinho o promover essa união do grupo, o promover espaço de partilha, é muito por aí. É eles saberem que estão à vontade para isso, é saberem que há de alguém que as ouve e que acredita e que defende que isso aconteça, portanto eles têm total liberdade para o fazer.

11) E entre os encarregados de educação e os educadores?

É total, é diária, ou seja. Nós temos lá, está sempre alguém a vir de manhã e alguém a fechar. Nós temos um horário alargado, para além das ferramentas que nós temos, canais de comunicação mais tecnológicos para coisas mais práticas, que fazemos questão de haver uma comunicação, um para um. Portanto, a educadora vem mais cedo, recebe as crianças ao final do dia. Temos os auxiliares que partilham um bocadinho, aquilo que tem sido foi o dia, se houve alguma questão a considerar. Fazemos muitas reuniões de avaliação no final de cada período, um para um. Também fazemos reuniões de pais, promovemos eventos, seja promovemos espaços de partilha e de contatos. Os pais têm autonomia e têm liberdade para entrar na escola a qualquer hora através da impressão digital, nós tendo um sistema biométrico desde sempre. Que permite que os pais abram, tenham a chave de casa, digamos assim, e possam ter à sala dos seus filhos a qualquer, a qualquer momento. Portanto, só aí já é um bocadinho a transparência total e a abertura total e depois estamos completamente disponíveis. Sempre que um pai queira reunir. Sempre que um pai tenha alguma dúvida, tanto elas como eu, estamos sempre disponíveis.

12) Você acredita que uma escola humanizada poderia ser um fator decisivo na escolha dos pais? Por quê?

Claramente, claramente, eu acho que se os pais lá, se os pais sentem que também têm voz, não é? Se os pais sentem que têm alguém que não pensa em números só, mas pensa de facto, em educação e a sua gestão, e a e a sua forma de estar. É, certamente nesses princípios se eles querem isso para os seus filhos faz todo o sentido que os coloquem numa instituição que haja diálogo e que haja essa humanização.

13) Você acredita que um dos fatores que levam a um profissional a se desligar de uma instituição pode ser o fato de não existir uma gestão humanizada? Por quê?

Claro, é sem dúvida, porque se eles sentem que não há comunicação se eles sentem que não há voz, se eles sentem que as coisas são geridas de uma forma militar, digamos assim, que há só regras, só imposições, é aquilo que eu disse, não podemos impor nada na vida, em que não há sensibilidade, e eu acho que são poucas pessoas que se identificam porque as pessoas gostam ter a sua opinião, gostam de ter a sua voz, gostam, e nós queremos isso e só acho que só podemos evoluir ouvindo, descobrindo novos caminhos e novas opiniões e está disponível para isto. E, portanto, acho que os pais procurarão sempre uma escola ou uma instituição que haja essa liberdade com essa responsabilidade, mas acho que sim.

14) Qual é a influência do gestor na retenção de um profissional?

Bom na retenção, ou seja, para que ele fique por cá né, é dar-lhe essas condições que já falei acima, é dizer que é uma peça importante desta engrenagem, nesse sentido.

15) Como a gestão humanizada pode influenciar a vida pessoal e profissional dos profissionais? Pode citar algum exemplo?

Eu acho que é total eu posso lhe dar um exemplo, por exemplo, isto também é uma coisa que não há nomes, mas por exemplo infelizmente, ao longo destes anos, temos também

algum dos colaboradores que têm tido algumas doenças difíceis. Não é? Algumas lutas. E a última, por exemplo, uma das últimas, por exemplo, lá está a gestão humanizada. Eu a deixei completamente à vontade. Ou seja, ela vinha trabalhar só quando quisesse, porque ela queria trabalhar, porque fazia-lhe bem-estar com as crianças, mas vinha quando queria e não houve qualquer tipo de penalização ou desconto, ou qualquer era uma trabalhadora, como sempre foi e apesar de vir uma vez por semana, ou seja, isto para mim é ser uma gestão humanizada. É pensar esta minha situação e todas as colegas perceberam isto, quer dizer, que ela está num momento difícil, que está a passar que está numa luta da vida dela, e portanto que precisa de vir quando pode vir, mas que também precisa muito de tratamento e precisa, pronto, e ter esta sensibilidade e ter eu como eu estava a dizer, temos que ser uns para os outros e temos que hoje sou eu que preciso, amanhã serás tu e portanto, isto é um exemplo prático que estou a dar né, mas isto afeta diretamente a vida. Bem, acho que é isso.

16) Você acha que uma liderança mais humana poderia aumentar sua motivação e, por consequência, melhorar seus resultados?

A sem dúvida nenhuma, sem dúvida nenhuma. Isto, quem teve a experiência ou quem já teve alguma vez a experiência de andar a trabalhar sob pressão e sobre um chicote, com avaliação permanente e até com pessoas arrogantes, as chefias arrogantes ou chefias que não têm nem bom dia, dizem, quem teve essa experiência sabe perfeitamente o que é ir trabalhar sempre com nó no estômago né, ir trabalhar e porque se atrasa dois minutos no final do mês já vão descontar esses dois minutos ou se vai uma consulta, ai eu posso me orgulhar em vinte anos, nunca descontei um segundo a ninguém por faltar, nem para ir fazer o cabelo, ou as unhas, portanto, e dizem-me isto claramente, olha, vou decidir fazer as unhas, posso sair mais cedo? Vai, está tudo bem, isto é, a nossa relação e, portanto, acho que contribui completamente.

17) De que maneira você acredita que a gestão humanizada poderá auxiliar na melhoria da educação?

Tudo o que eu disse atesta isso, bem, claro que sim, acho que eu, para mim, só vejo a gestão humanizada só me vejo numa forma de gerir, que é gerir dessa forma humanizada. Porque no fim do dia, somos todos seres humanos à procura de um bocadinho de felicidade, somos todos seres humanos à procura de momentos de que nos tragam prazer, que nos deixem bem e isso pode ser conseguido de milhões de maneiras né portanto, no fim do dia, somos todos iguais, todos sempre, sempre, todos dias. Portanto, se pudermos todos contribuir um bocadinho para um dia melhor da pessoa que está ao nosso lado, é pá, não custa nada. E é uma coisa que se propaga e talvez consigamos torná-lo numa sociedade um bocadinho mais equilibrado. E como tu disseste, e muito bem. E eu digo-lhes isto todos os dias, nós temos o poder de mudar o mundo.

Porque nós trabalhamos com o ser humano no seu melhor. Trabalhamos com o ser humano na sua plenitude, mesmo na pureza, e depois, se nós conseguirmos de alguma maneira, mostrar-lhes caminhos positivos, eles vão influenciar positivamente uma sociedade que precisa urgentemente de mudança para melhor, claro. E, portanto, esse é o nosso poder que é muito importante.

18) Na sua opinião, quais são as perspectivas do futuro da educação que não adota uma gestão humanizada?

Bom eu acho que as perspectivas são conflitos, são se calhar. Mais tarde ou mais cedo, e eu já assisti a alguns casos ao longo destes anos, as coisas acabam por entrar numa tensão, acabam por entrar ali numa espiral de negativismo, e acabam por não correr muito bem. E é a minha perspectiva. E há de até com alguns exemplos que eu conheço. Já estive uns desafios que nós, não controlamos. Mas há alguns que nós controlamos, portanto, e é esta que a parte da gestão mais humanizada, nós temos que controlar. Não controlamos uma crise, não controlamos uma guerra, não controlamos uma pandemia. Temos que nos ajudar e adaptar, mas esta parte nós temos que fazer bem. Portanto, isto acho que é também, não só. Eu faço muito de coração que eu sou mais coração do que razão, mas não seja em coração, que seja um bocadinho de inteligência também.