

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL**

GERSO LOPES PAZ

**UNIFICAÇÃO DAS PROVÍNCIAS PORTO ALEGRE, SÃO PAULO E DELEGAÇÃO
DO CHILE NA REDE LA SALLE: Uma análise dos seus impactos na gestão de
Recursos Humanos**

Porto Alegre

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P348u Paz, Gerso Lopes.

Unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile na Rede La Salle [manuscrito]: uma análise dos seus impactos na gestão de recursos humanos / Gerso Lopes Paz. – 2016.

165 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale dos Sinos, Unisinos, São Leopoldo, 2016.

“Orientação: Profª Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho”.

1. Educação. 2. Educação – recursos humanos. 3. Província La Salle Brasil-Chile. 4. Governança corporativa. 5. Gestão de pessoas – política. I. Coutinho, Josefina Maria Fonseca. II. Título.

CDU: 371

371:658.3

Gerso Lopes Paz

**UNIFICAÇÃO DAS PROVÍNCIAS PORTO ALEGRE, SÃO PAULO E DELEGAÇÃO
DO CHILE NA REDE LA SALLE: Uma análise dos seus impactos na gestão de
Recursos Humanos**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão Educacional
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
– UNISINOS.

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

Porto Alegre

2016

Gerso Lopes Paz

UNIFICAÇÃO DAS PROVÍNCIAS PORTO ALEGRE, SÃO PAULO E DELEGAÇÃO
DO CHILE NA REDE LA SALLE: Uma análise dos seus impactos na gestão de
Recursos Humanos

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

Aprovado em 21 de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

Josefina Maria Fonseca Coutinho – Unisinos

Evaldo Luis Pauly – Unilasalle

Patrícia Martins Fagundes Cabral – Unisinos

Dedico este estudo aos meus pais Harry Lopes Paz e Salete Ferrari Paz e à Congregação dos Irmãos das Escolas Cristãs – Rede La Salle, que me oportunizaram estudar e tornar-me um ser mais humano. Aos amigos que me incentivaram a percorrer este caminho, por compartilhar angústias e dúvidas estendendo a mão amiga em momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, aos meus pais pelo zelo e amor incondicional.
Aos Irmãos Lassalistas, com quem compartilho a missão e o carisma de educar.

Aos professores que me desafiaram a ir além dos limites que me impus.

A Professora Dra. Josefina Coutinho, minha orientadora, pela sua sabedoria, simplicidade e dedicação incondicional à formação docente. Pelo exemplo de professora, pesquisadora e orientadora.

Aos professores da Banca Examinadora, pelo apoio aos desafios.

Aos colegas do mestrado pela convivência e o saber partilhado.

Aos amigos pelo apoio e incentivo.

“O exemplo causa impressão muito maior que as palavras no coração e na mente das crianças. É preciso que vossos exemplos instruem vossos alunos muito mais que vossas palavras.”

(São João Batista De La Salle)

RESUMO

O estudo examina a gestão de recursos humanos a partir de uma análise dos impactos gerados a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile. O objetivo da pesquisa foi descrever os impactos do processo de mudança a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile, na gestão de recursos humanos das Escolas da Rede La Salle de Esteio, Canoas e Sapucaia. O plano metodológico adotado envolveu um estudo de caso e a pesquisa qualitativa amparada por objetivo de natureza descritiva, sendo que também utilizou-se de uma investigação quantitativa, que teve a função de melhor compreender a percepção de professores e funcionários da instituição, sendo que foram investigados 27 professores e colaboradores. Na parte qualitativa foram entrevistados três diretores de Escolas. Os resultados quantitativos da pesquisa evidenciaram que do total investigado, em torno de 70,00% dos entrevistados concordaram com as afirmações apresentadas no instrumento de pesquisa questionário. No entanto, não se pode desprezar o fato de que outros 30,00% dos entrevistados discordam, discordam totalmente ou desconhecem as ações afirmadas no citado instrumento de pesquisa, fato esse que revela um desalinhamento dessa parte dos investigados em relação às ações implementadas pela Rede La Salle. As conclusões obtidas no estudo mostraram que alguns impactos foram provocados na gestão dos recursos humanos das quatro Escolas investigadas da Rede La Salle dos municípios de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Releva destacar que esses impactos foram provocados nessas Escolas, particularmente, a partir do processo de unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e delegação do Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile. Os principais impactos percebidos foram a formação integradora proporcionada pelo Plano de Formação do Educador Lassalista, comunicação considerada de média a alta, a participação dos funcionários no processo decisório, melhoria significativa na clareza das informações repassadas, a consolidação da imagem visual da Rede La Salle.

Palavras-chave: Processo de mudança. Gestão de recursos humanos. Políticas de gestão e formação de pessoas. Governança corporativa. Província La Salle Brasil-Chile.

ABSTRACT

The study examines the human resource management from an analysis of the impacts from the unification of the Provinces Porto Alegre, São Paulo and the delegation of Chile. The objective of the research was to describe the impact of the change process from the unification of the Provinces Porto Alegre, São Paulo and Chile, now called Province La Salle Brazil-Chile, the human resources management of the Network of Schools La Salle Esteio, Canoas and Sapucaia. The methodological plan adopted involved a case study and qualitative research supported by objective descriptive in nature, and also used a quantitative research, which had the best function to understand the perception of teachers and staff of the institution, and were investigated 27 teachers and employees. In the qualitative part they were interviewed three schools directors. The quantitative results of the survey showed that the total investigated, around 70.00% of respondents agreed with the statements presented in the questionnaire survey instrument. However, one can not disregard the fact that the other 30.00% of respondents disagree, strongly disagree or are unaware of the actions stated in the said survey instrument, a fact that reveals a misalignment that part of the investigation in relation to the actions implemented by the Network La Salle. The findings from the study showed that some impacts were caused in the management of human resources of the four schools investigated Network La Salle in the municipalities of Esteio, Canoas and Sapucaia South of the Rio Grande do Sul State. Stresses noting that these impacts were caused these schools, particularly from the process of unification of the Provinces Porto Alegre, São Paulo and delegation of Chile, today called Province La Salle Brazil-Chile. The main perceived impacts were the integrative training provided by the Training Plan of Lasallian educator, considered medium to high communication, employee participation in decision-making, significant improvement in the clarity of the transferred information, the consolidation of the visual image of the Network La Salle.

Key-words: Changeprocess. Humanresourcemanagement.Management policiesand training people.Corporate governance.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a frequência do trabalho das Comissões nas unidades da Rede La Salle após a unificação das Províncias Brasil-Chile	104
Gráfico 2 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a padronização dos processos de trabalho ter-se tornado institucionalizado após a unificação das Províncias Brasil-Chile	106
Gráfico 3 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os projetos que padronizaram os processos pedagógicos e administrativos após a unificação das Províncias Brasil-Chile	107
Gráfico 4 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o respeito às especificidades culturais de cada região e país após a unificação das Províncias Brasil-Chile	109
Gráfico 5 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o plano de carreira da empresa	110
Gráfico 6 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a comunicar com mais clareza os resultados pedagógicos no que concerne a resultados no ENEM e prova interna da Rede, administrativos no que concerne aos resultados financeiros e sustentabilidades das unidades após a unificação das Províncias Brasil-Chile	113
Gráfico 7 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o aumento de incentivos na formação acadêmica dos colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile	114
Gráfico 8 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a facilidade de interpretação das informações repassadas após a unificação das Províncias Brasil-Chile	116
Gráfico 9 – Distribuição dos investigados quanto à percepção sobre a padronização na formação humana, cristã, Lassalista e profissional e valorização dos talentos e potencialidades dos colaboradores após o processo de unificação das Províncias Brasil-Chile	117
Gráfico 10 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os critérios de promoção terem passado a ser balizados pela competência profissional e as	

habilidades requeridas para cada cargo ou função após a unificação das Províncias Brasil-Chile	118
Gráfico 11 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a aceitação dos colaboradores quanto às novas políticas, no campo administrativo e pedagógico após a unificação das Províncias Brasil-Chile	120
Gráfico 12 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido maior investimento para a mobilidade acadêmica e profissional para alunos e colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile	121
Gráfico 13 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ainda não ter consolidado as políticas de cargos e salários após a Unificação das Províncias Brasil-Chile	122
Gráfico 14 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter envolvido os colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos após a unificação das Províncias Brasil-Chile	123
Gráfico 15 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os documentos e informações terem passado a ser gerados em Português e Espanhol após a unificação das Províncias Brasil-Chile	126
Gráfico 16 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os critérios para demissões e admissões de colaboradores terem sido estabelecidos com maior clareza após a unificação das Províncias Brasil-Chile	127
Gráfico 17 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a formar os colaboradores ingressantes na Instituição com os valores e princípios Lassalistas após a unificação das Províncias Brasil-Chile	129
Gráfico 18 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter passado a existir uma valorização dos colaboradores quanto aos aspectos salariais após a unificação das Províncias Brasil-Chile	130
Gráfico 19 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a divulgar com maior clareza as ações e metas da Instituição após a unificação das Províncias Brasil-Chile	132
Gráfico 20 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter passado a existir políticas de desenvolvimento profissional dos colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile.....	134
Gráfico 21 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido fortalecimento da ideia de Rede, fazendo com que os colaboradores passassem a	

se unir para atender as demandas administrativas e pedagógicas da Instituição após a unificação das Províncias Brasil-Chile	136
Gráfico 22 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a gestão de recursos humanos ter passado a ser mais participativa e clara em seus procedimentos após a unificação das Províncias Brasil-Chile	137
Gráfico 23 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os canais de comunicação existentes na Rede La Salle proporcionarem que os colaboradores sejam ouvidos pela Instituição.....	139
Gráfico 24 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os gestores das unidades costumarem dialogar com clareza com todos os colaboradores	140
Gráfico 25 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle realizar reuniões de planejamento com o intuito de obter contribuições de todos os envolvidos	142
Gráfico 26 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido uma mudança significativa nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos da Rede após a unificação das Províncias Brasil-Chile.....	143
Gráfico 27 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os princípios e valores Lassalistas terem sido potencializados nas novas diretrizes apresentadas pela Rede La Salle após o processo de Unificação das Províncias Brasil-Chile.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs.....	31
Figura 2 – Sistema de governança corporativa	38
Figura 3 – Procedimentos de análise do conteúdo	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
4 REDE LA SALLE E O ENSINO CONFSSIONAL NO RIO GRANDE DO SUL ...	25
4.1 TRAJETÓRIA DE LA SALLE.....	25
4.2 A MARCA LA SALLE.....	28
4.3 PRESENÇA HISTÓRICA DA REDE LA SALLE NO BRASIL.....	30
4.4 PANORAMA HISTÓRICO DO ENSINO CONFSSIONAL: O CASO DO RIO GRANDE DO SUL.....	32
5 REFERENCIAL TEÓRICO	36
5.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	36
5.1.1 Mecanismos de governança	38
5.1.1.1 Mecanismos internos.....	39
5.1.1.2 Mecanismos externos.....	40
5.2 PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	43
5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	49
5.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	52
5.4.1 Gestão da qualificação dos recursos humanos	56
5.4.2 Papel da liderança no processo de mudança	59
5.4.3 Valorização da pessoa	62
6 METODOLOGIA DE PESQUISA	66
6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	66
6.2 UNIDADE DE ANÁLISE	68
6.3 COLETA DE DADOS	70
6.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	73
7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
7.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	77
7.1.1 Processo de governança corporativa	78
7.1.2 Revisão do processo de governança corporativa	80

7.1.3 Características marcantes do processo de governança após a unificação da Província La Salle Brasil-Chile.....	85
7.1.4 Políticas de governança corporativa para a área de recursos humanos após a unificação das Províncias e seus elementos motivadores	88
7.1.5 Principais diferenças nas políticas da atual estrutura em relação à anterior	91
7.1.6 Políticas para a gestão e formação do quadro funcional definidas a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile	95
7.1.7 Mudanças nos processos internos de gestão de recursos humanos.....	98
7.1.8 Políticas desenvolvidas pela Rede em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas	100
7.1.9 Pontos positivos e negativos das mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província	101
7.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	104
8 CONCLUSÃO	147
REFERÊNCIAS.....	154
APÊNDICES	160
Apêndice A – Questionário.....	161
Apêndice B – Roteiro do questionário	165
Apêndice C – Roteiro de entrevista	167
ApêndiceD – Roteiro de pesquisa participativa	168
ANEXO	170
Anexo A – Termo de consentimento livre e esclarecido	171

1 INTRODUÇÃO

A gestão de Recursos Humanos constitui-se em estratégica para as organizações. Fato que faz com que instituições tracem políticas específicas voltadas para a gestão dessa área. Em algumas organizações podem ocorrer interferências ou impactos nas políticas de gestão de recursos humanos a partir de decisões adotadas pelos gestores.

É nesse contexto que a presente investigação pretende focar sua análise. A partir do estudo realizado na Rede La Salle, que adotou em uma das ações de sua governança corporativa a unificação de duas Províncias e uma Delegação. Observe-se que essas Províncias, anteriormente, tinham suas próprias políticas de gestão, sendo que, a partir do processo de unificação, essas políticas foram centralizadas e unificadas. Portanto, tal decisão pode ter provocado impacto no modo de gerir os recursos humanos, uma vez que cada Província anteriormente traçava suas próprias políticas.

Desde 2012, a Instituição passou a ter uma única orientação quanto aos encaminhamentos a serem realizados na área de gestão de recursos. No mesmo ano a nova Província La Salle Brasil-Chile, em consideração às dimensões geográficas e culturais, lançou o Manual Organizacional com o intuito de esclarecer as alçadas e os procedimentos que envolvem as pessoas e as instâncias que a compõe. (MENEGAT, 2012).

O Manual Organizacional constitui-se num documento em processo de construção, passível de acréscimos, alterações e/ou supressões a partir da experiência em nível de Província e submetidas à aprovação do Conselho Provincial. Estimados Irmãos, colaboradores(as): a reestruturação trata-se de um caminho em construção e necessita da participação de todos. Juntos, seremos capazes de oferecer o que de melhor podemos fazer para descobrir os caminhos adequados a serem seguidos em vista da fidelidade ao carisma lassalista. (MENEGAT, 2012, p.3-4).

Referido processo de unificação de procedimentos e alçadas vai ao encontro da atual demanda que a nova Província está vivenciando e que tem explicitado em sua visão a partir da expressão: “Queremos consolidar-nos em uma Rede de educação cristã reconhecida por sua excelência.” (REDE LA SALLE, 2014b, p. 3). Quando se reporta à “Rede”, processos e procedimentos precisam andar em consonância, sem, no entanto, perder seu carisma, no caso da Província La Salle Brasil-Chile, a formação cristã e a qualidade no produto final que oferece ao mercado educacional.

Quando se fala de gestão de pessoas torna-se impossível não falar sobre recursos humanos. Toda e qualquer organização busca formar e manter profissionais que estejam engajados, motivados e a fim de dar continuidade à organização. Nesse sentido, a Rede La Salle busca através de boas políticas na área de recursos humanos, manter seus colaboradores motivados para juntos dar seguimento ao carisma Lassalista na educação “humana e cristã de qualidade”.

No 45º Capítulo Geral, que aconteceu em Roma, sob o título “Esta obra de Deus também é vossa”, foi comentado sobre a importância da gestão dos bens a serviço da missão e da vida dos irmãos. (REDE LA SALLE, 2014a, p. 6). No que tange aos recursos humanos e financeiros, o 45º Capítulo Geral relata:

O Instituto se compromete a sustentar a missão: a educação humana e cristã dos jovens, especialmente dos pobres. Essa missão exige continuidade na disponibilidade e desenvolvimento dos recursos, tanto humanos como financeiros. Essa continuidade se garante mediante uma formação e capacitação adequada e equilibrada, o desenvolvimento permanente, as receitas suficientes e, quando necessário, a intervenção do instituto. (CONSELHO GERAL, 2014a, p. 50).

Nessa perspectiva, releva destacar o parecer de Murad (2012, p. 97) a respeito da gestão de pessoas, de acordo com o qual:

A gerência de recursos humanos (ou termo equivalente) tornou-se, em muitos casos, o coração da empresa. Desenvolvendo-se processos e políticas cada vez mais profissionais para selecionar os colaboradores, especialmente aqueles que desempenham funções estratégicas.

Em ambas as definições acima apresentadas ficam evidente a intenção de, por intermédio dos colaboradores e de uma formação permanente, manter a organização viva em sua missão, sem descuidar da qualidade, da sustentabilidade e do projeto de uma visão de futuro viável para a si e seus colaboradores.

Caravantes e Bjur, (1996, p. 82), abordaram a temática recursos humanos e afirmaram o seguinte: “Talvez seja na área da administração de recursos humanos onde pode ser encontrado os maiores contrastes entre estruturas conceptuais.”

A área de RH deve apoiar e desenvolver sugestões e ações que levem a melhorar o clima organizacional. Ter atenção e ser valorizado é uma das maiores recompensas intangíveis que podemos receber; por isso um chefe deve dar atenção aos subordinados, reconhecer seu empenho e dedicação a todo o momento, e não somente na revisão anual de avaliação. Dar apoio continuado a seus subordinados, sem ser paternalista. (BICHUETTI, 2011, p. 2).

A área de recursos humanos precisa ser a base que nutre o gestor, para que desenvolva a função de apoiar e capacitar a alta gestão. Deve auxiliar o gestor de modo a oferecer-lhe ferramentas que qualifiquem a condução dos processos gerenciais.

E é dentro do contexto de uma estrutura multifacetada de conceitos de educação, inúmeras obras e políticas locais, que a Rede La Salle pretende fazer da educação um meio de libertação de mentes e corações. Com um olhar humanizador sobre a gestão de recursos humanos, vislumbra a sua continuidade, sem perder qualidade diante dos novos desafios.

Quanto à governança corporativa, existem muitos conceitos que se propõe a definir ou explicar essa expressão. No entanto, entende-se que a definição mais adequada foi proposta pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que define governança corporativa como:

Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Em sua essência, a governança corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas. Cria um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A governança interessa não somente a pequenas empresas, mas também às pessoas físicas, ao cidadão comum. Desse modo, faz-se necessário um debate sobre governança corporativa, de maneira compreensível e ao alcance da interpretação dos que despertarem interesse pelo tema.

O zelo para que tudo vá bem, a busca pela valorização de todas as partes que compõem uma organização são elementos intrínsecos à governança corporativa. A organização que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, prestação de contas e equidade. (FRANCHI, 2007). Há nesse modo de gestão uma valorização da pessoa humana em suas capacidades e virtudes. Talvez, por esse fato, algumas instituições, principalmente as confessionais, a utilizem. Destaca-se aqui a Rede La Salle de Educação, que foi selecionada como caso para este estudo.

A Rede La Salle, dentre tantos outros aspectos, é uma organização que preza pela educação de qualidade, humana e cristã. No seu processo histórico de chegada, desenvolvimento e implementação da missão e das obras educativas Lassalistas no Brasil, a Instituição buscou, ao longo de seus cento e nove anos de presença no Brasil,

realizar uma gestão de suas obras que atendesse às demandas do tempo, sem perder seu prestígio e valores encarnados em sua construção histórica.

Dentre todos os processos de revitalização e atualização constante da missão da Rede La Salle, a reestruturação foi a mais recente: a formação da Província La Salle Brasil-Chile, que tem o seu modelo de governança corporativa indagado nesta pesquisa e focado na gestão de recursos humanos. Como gerir, de maneira corporativa, uma Rede de ensino, tendo a pessoa como sujeito principal das ações e processos, no que tange à viabilidade de recursos para manutenção e formação de seus colaboradores.

Saliente-se que, dentre todas as instâncias possíveis de investigação, a pesquisa tem o foco centrado na análise dos impactos que referido modelo provocou na gestão de recursos humanos de quatro Escolas dos municípios de Esteio, Sapucaia do Sul e Canoas, de modo a tecer uma relação entre a governança corporativa adotada com a unificação das Províncias de Porto Alegre, São Paulo, Delegação do Chile e o modelo de gestão de recursos humanos atual da Rede La Salle de Educação. O estudo está circunscrito em analisar, bem como fazer alguns comparativos entre o modelo de gestão atual e o anterior, depois da fusão das Províncias de Porto Alegre e São Paulo e da delegação do Chile, segundo a visão dos professores, gestores (diretores) e funcionários das Escolas de Esteio, Sapucaia do Sul e Canoas.

O método utilizado para a viabilização do estudo foi o estudo de caso qualitativo com objetivo de natureza descritiva, com foco nas Escolas antes referidas. Para tanto, a pesquisa segue focada em colaboradores que vivenciaram o antes e o depois da unificação das Províncias de Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile.

Portanto, diante do que foi exposto, o problema de pesquisa que se pretende explicar é o seguinte: Quais os impactos na gestão dos recursos humanos das Escolas da Rede La Salle dos municípios de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul, provocados pela unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e delegação do Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile?

Na sequência, apresenta-se a estrutura do estudo na forma de sinopse dos capítulos centrais que o compõem e, nesse sentido, vale observar que cada qual das seções adiante apresentadas cumpre função teórica e metodológica distintas, conforme segue anotado.

No segundo capítulo, Objetivos, a finalidade é apresentar os objetivos estabelecidos para dar ação à pesquisa e buscar explicar o problema proposto à investigação. Desse modo, antecipa-se que o objetivo geral foi estabelecido para nortear o processo investigativo e os objetivos específicos para determinar a diretriz do quarto, quinto e do sétimo capítulos que compõem o estudo.

O terceiro capítulo, Relevância do Estudo, destina-se a expor a motivação do pesquisador para empreender pesquisa no setor de interesse do estudo e a importância de se investigar os impactos na gestão de recursos humanos percebidos após o processo de unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile na Rede La Salle. Outro aspecto que se destaca nesse capítulo é a finalidade a que o estudo se destina, qual seja, auxiliar na compreensão das políticas de governança vigentes após a unificação da Rede La Salle relativamente à gestão de recursos humanos.

No quarto capítulo, Rede La Salle e o Ensino Confessional no Rio Grande do Sul, é apresentada a trajetória da Rede La Salle no contexto brasileiro, com particular atenção ao Estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, o capítulo evidencia desde aspectos da biografia de João Batista de La Salle e da chegada dos religiosos no Brasil até os dias atuais, enfatizando-se com relevo o panorama histórico do ensino confessional, do qual se toma como caso de estudo as instituições do Estado do Rio Grande do Sul. Porquanto, o propósito do capítulo é proporcionar ao leitor o entendimento a respeito da Rede La Salle, bem como o papel dos religiosos Lassalistas na educação brasileira e gaúcha. A ideia é situar o leitor no contexto onde a pesquisa foi aplicada, descrita e analisada. No entanto, não se tem a pretensão de aprofundar no âmbito nacional a chegada dos religiosos no Brasil, mas fazer uma retomada de como ocorreu esse evento no Estado do Rio Grande do Sul.

O quinto capítulo, Referencial Teórico, tem o objetivo de apresentar os conceitos centrais que serviram de base para discutir os resultados alcançados pela pesquisa, os quais seguem apresentados no sétimo capítulo. Desse modo, promove-se uma discussão a respeito do conceito de gestão de recursos humanos, enfatiza-se o conjunto de relações estabelecidas na administração de uma organização de forma a visara valorização de todas as partes envolvidas em um trabalho cooperativo e dinâmico. Porquanto, parte-se do princípio de que são as pessoas que compõem as organizações sob determinada estrutura legal e institucional. Nessa perspectiva, o resultado final do estudo está diretamente relacionado aos sujeitos envolvidos na

pesquisa, à habilidade necessária ao gestor para perceber, desenvolver e estimular individual e coletivamente os talentos que se apresentam na sua equipe de trabalho. Nesse contexto, além do que foi dito sobre a gestão de recursos humanos, as organizações são percebidas na articulação de políticas que venham ao encontro das demandas de seus colaboradores, de forma a agregar valor humano, bem como, contribuir a sua sustentabilidade. Inerentes à temática discutida no estudo, nesse capítulo também são abordados outros três importantes temas, quais sejam: a governança corporativa, à qual dá-se a importância de delimitar seus aspectos mais relevantes que vão ao encontro das características de gestão da Rede La Salle; processos de mudança; e cultura organizacional. Esses assuntos surgiram ao longo das discussões feitas a respeito dos resultados obtidos no sétimo capítulo, durante a análise de documentos e junto aos autores que têm se dedicado ao estudo desses temas.

O sexto capítulo, Metodologia da Pesquisa, tem o objetivo de apresentar como a pesquisa foi desenvolvida e, desse modo, mostra o delineamento do processo investigativo indicado no plano metodológico adotado para implementar a investigação, assim sendo, põe em evidência a unidade de análise, indica os sujeitos envolvidos, os instrumentos de coleta de dados empregados na pesquisa quantitativa e na qualitativa e os sistemas de análise dos resultados e de conteúdos obtidos a partir do estudo de campo, referentes à gestão da Rede La Salle, de modo que os dados coletados e as informações colhidas evidenciassem os fatos concretos que seguem analisados no sétimo capítulo.

No sétimo capítulo, Apresentação dos Dados e Análise dos Resultados, com vistas ao atingimento dos objetivos do estudo apresentados na introdução, o capítulo visa explicar o problema de pesquisa, cuja diretriz persegue o sentido da descrição dos impactos na gestão dos recursos humanos das Escolas da Rede La Salle das cidades de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul, provocados a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e delegação do Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile. Porquanto, esse capítulo também tem a finalidade de mostrar o contexto em que se inscreve a Instituição e, a partir do contraste entre as informações coletadas e a literatura revisada, preliminarmente, analisar os resultados obtidos a partir do questionário (apêndice A) aplicado a uma parte da amostra populacional (37 investigados) que constituiu a base quantitativa do estudo e, posteriormente, expor as percepções que emergiram a partir do discurso de outra parte dos sujeitos do estudo,

que formaram o setor qualitativo, cujas falas foram coletadas por meio de entrevista semi-estruturada (apêndice B). Nesse caminho, o caso em exame busca descrever a participação das unidades investigadas pela forma de gestão que empregam no gerenciamento de pessoas e comunicar sobre as possibilidades e limites particulares ao caso estudado. No objetivo de compreender a realidade investigada, pretende-se com esse articulado trazer à luz correlações significativas e destacar as categorias de análise que emergiram dos dados apresentados e das informações contidas nos discursos dos entrevistados, da forma tais como se apresentaram ao observador, sem a intervenção do pesquisador.

2 OBJETIVOS

Para dar ação à pesquisa e buscar explicar o problema proposto à investigação segue, abaixo, o objetivo geral estabelecido para nortear o processo investigativo e os objetivos específicos que determinam a diretriz do quarto, quinto e do sétimo capítulos que compõem o estudo.

2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever os impactos do processo de mudança a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile, na gestão de recursos humanos das Escolas da Rede La Salle de Esteio, Canoas e Sapucaia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mostrara percepção dos diretores, professores e funcionários das Escolas relativamente ao novo processo de governança corporativa adotado a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile.

Apresentar percepção dos diretores, professores e funcionários das Escolas quanto às políticas definidas para a gestão e formação de pessoas adotadas pela Rede La Salle a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile.

Evidenciara percepção dos diretores, professores e funcionários das Escolas a respeito das políticas de gestão de pessoas presentes na Rede La Salle, no que concerne à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas.

Expor a percepção dos diretores, professores e funcionários das Escolas da Rede La Salle quanto às mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos.

3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Durante os últimos cinco anos em que o titular deste estudo está à frente da gestão escolar de uma das unidades da Rede La Salle, o Colégio La Salle Esteio, percebeu a gestão de pessoas como um processo dinâmico de cooperação, formação e processo gerencial, que visa sempre alcançar uma meta, um objetivo. Em razão de estar sempre num dinamismo infundável, o seu caráter ativo implica diretamente na atuação e produção de pessoas que estejam engajadas com a organização.

Com formação acadêmica em Teologia (2007), Psicopedagogia Clínica e Institucional (2010) e MBA em Gestão de Instituições Educacionais, o pesquisador se sente privilegiado em atuar como gestor. Não possui apenas habilidades e competências no que se refere à gestão simplória, baseada em dados e resultados obtidos, mas em um conjunto de conhecimentos humanos e notórios que lhe ajudam diariamente no relacionamento profissional e no progresso dos trabalhos dos quais é gestor.

Sendo Religioso Consagrado, Irmão Lassalista e membro/sócio da Instituição a qual pretende aprofundar seus estudos acadêmicos em nível de mestrado, propõe uma temática de pesquisa com objetivos definidos e em consonância ao modelo de governança corporativa e políticas de gestão de pessoas da Rede La Salle. A gestão de pessoas e o corporativismo surgem como um avanço histórico, que visa valorizar e investir não somente nas instituições, mas também nas pessoas que elas representam.

Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano. (GIL, 2006, p. 18).

A gestão de pessoas é um novo segmento administrativo que tem o ser humano valorizado e reconhecido como um sujeito que exerce um determinado papel/função remunerado dentro de uma instituição. Hoje é de grande valia a marca da instituição e o comprometimento dos colaboradores para com ela. A marca e a equipe são o caminho do sucesso, a primeira na visibilidade e a segunda no empenho e comprometimento de todos.

A nova realidade é que os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como a competência organizacional, know-how tecnológico, conhecimento de mercado, lealdade ao cliente, moral das

peças, cultura corporativa, comportamento dos parceiros de lideranças estratégicas etc. (CHIAVENATO, 2009, p.21).

A Rede La Salle de educação é uma Instituição regida por políticas sólidas de cooperativismo. A relevância por essa opção de gestão se revela no seu caráter cristão, que busca consolidar-se como uma Rede de educação de qualidade, reconhecida por sua excelência acadêmica, com uma missão que se propõe formar cristã e integralmente crianças, jovens e adultos, mediante ações educativas de excelência, norteadas por princípios de serviço educativo aos pobres, formação continuada, ética, gestão eficaz e eficiente, inovação pedagógica e acadêmica. (REDE LA SALLE, 2014b).

Tendo em vista que a Rede La Salle de educação possui distintas unidades, sendo 80 obras em 10 estados brasileiros e Distrito Federal, com mais de 3.000 mil colaboradores, qualificar e avaliar as políticas de governança para a gestão dessas pessoas torna-se um desafio relevante. (REDE LA SALLE, 2015a).

Com base no que foi exposto, pode-se dizer que os resultados da pesquisa realizada para o mestrado em Gestão Educacional, segundo a percepção dos gestores (diretores), professores e funcionários das cidades de Esteio, Canoas, e Sapucaia do Sul, podem auxiliar na compreensão das políticas de governança vigentes após a unificação da Rede La Salle, que garante uma boa gestão e qualificação de seus colaboradores, no que concerne à gestão de recursos humanos da Rede.

4 REDE LA SALLE E O ENSINO CONFSSIONAL NO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo é apresentada a trajetória da Rede La Salle no contexto brasileiro e do Rio Grande do Sul. Dessa forma, evidencia desde aspectos da biografia de João Batista de La Salle, da chegada dos religiosos no Brasil até os dias atuais, mantém particular atenção ao panorama histórico do ensino confessional, do qual se toma como caso de estudo as instituições do Estado do Rio Grande do Sul. Porquanto, o propósito do capítulo é proporcionar ao leitor o entendimento a respeito da Rede La Salle, bem como o papel dos religiosos Lassalistas na educação brasileira e gaúcha. A ideia é situar o leitor no contexto onde a pesquisa foi aplicada, descrita e analisada. No entanto, não tem a pretensão de aprofundar no âmbito nacional a chegada dos religiosos no Brasil, mas fazer uma retomada de como ocorreu esse evento no estado do Rio Grande do Sul.

4.1 TRAJETÓRIA DE LA SALLE

João Batista de La Salle nasceu no dia 30 de abril de 1651, em Reims, França. Foi o primogênito de dez irmãos, dos quais quatro faleceram em seus primeiros anos de vida. Coursou Filosofia entre 1667 e 1669, ano em que iniciou estudos na área da Teologia. Desde os onze anos exerceu atividades eclesiais na catedral de Reims. Com quinze anos recebeu a função de cônego. João Batista de La Salle foi membro do capítulo catedralício e o canonicato foi concedido como um privilégio na catedral. Os deveres de um cônego eram relacionados à oração pública, principalmente, o canto diário no coro da catedral da liturgia das horas e a celebração Eucarística. (JUSTO, 2003).

Os cônegos possuíam um posto de honra nas solenidades litúrgicas e procissões. Além dos ofícios litúrgicos havia reuniões regulares do capítulo para tratar de assuntos internos. O posto de cônego tinha recompensas, visto que a cada um era concedido uma casa contígua à catedral. Se o cônego não a ocupasse, como foi o caso de La Salle, poderia alugar. Havia um estipêndio fixo pela participação durante o ano nos serviços litúrgicos. Os regulamentos do capítulo impunham uma disciplina rígida aos cônegos jovens que não eram sacerdotes; os cônegos que seguiam na universidade estavam estritamente sujeitos a longos ofícios litúrgicos, que ocupavam a maior parte do dia, nos domingos e festas. (SALM, 2004).

Para entender a escolha de La Salle pela educação, precisa-se compreender a educação do século XVII, nesse período, o acesso à educação era restrito à classe abastada. Toda a educação europeia estava concentrada na França. La Salle, oriundo de uma família de posses, procurou colocar a educação ao alcance de todos e revolucionou o meio social no qual vivia. Sua própria família não entendeu e não aceitou esse despojamento de La Salle em prol dos menos favorecidos de sua época.

La Salle ao observar que muitos meninos passavam o dia na rua sem ocupação alguma, propôs-se a acolhê-los e dar-lhes instrução. Essa foi a primeira contribuição de La Salle, possibilitar que todos tivessem direito a educação de modo a afetar diretamente a vida das crianças de seu tempo por transformá-las em bons cidadãos. Como dizia o próprio La Salle (REDE LA SALLE, 1988, p. 12) “ensinando-os a bem viver.”

Nesse período, cresceu o interesse do povo pela educação, porém, a ausência de conscientização dos pais frente a escolarização dos filhos, bem como a escola que se colocava como um espaço não atraente e sem atender às demandas da vida cotidiana, criou-se uma forte oposição frente a essa abertura à educação. (REDE LA SALLE, 2012a).

Os fatores acima relatados acabaram causando um “desequilíbrio” social, de tal ordem que ameaçou a classe mais alta da época. La Salle dentro, desse contexto, tornou-se homem do seu tempo e procurou dar respostas às demandas educacionais, faz da escola um espaço de aprendizado intelectual e espiritual.

Nesse sentido, o titular do estudo acredita ser esta mais uma das contribuições de La Salle: procurar uma formação integral do aluno. Nesse pensar, o aluno, estando na escola, pode aprender a criar uma harmonia entre intelecto, afeto e espiritualidade, tornar-se um cidadão capaz de viver em harmonia consigo e com a sociedade. Não se pode esquecer que a religião que La Salle apresenta aos seus alunos é de natureza cristã, firmada nas concepções do século XVII, ocasião em que Deus era apresentado como aquele que vigia, pune e não tolera erros contra suas leis e preceitos. (REDE LA SALLE, 2012b).

La Salle foi um homem do seu tempo porque conseguiu conectar a aprendizagem dos alunos às suas vivências cotidianas, com o seu contexto social, político e econômico de modo a promover o aluno à condição de eterno aprendiz das coisas formais e informais. Na realidade de La Salle:

O ensino era pago. Toda escola tinha obrigação de receber certo número restrito de alunos gratuitos. Estes deveriam apresentar humilhante certificado de indigência, requisito que afastava não poucos deste tipo de escolas, preferindo as de caridade ou optando por ficar na ignorância. Para as classes mais bem situadas economicamente, havia as escolas de gramática. Preparavam ao ingresso nos colégios e na universidade (JUSTO, 2003, p. 211).

Não conformado com a realidade, e tendo um ideário de educação, La Salle construiu “O Guia das Escolas Cristãs”, (REDE LA SALLE, 2012a), é nesse o texto que La Salle mais se aproxima do que chama projeto educativo:

O Guia das Escolas Cristãs é certamente o texto lassaliano que mais se aproxima do que atualmente se entende por projeto educativo. Essa obra contempla aspectos como a organização e o funcionamento da vida escolar, as matérias a ensinar e a forma e instrumentos para fazê-lo, as tarefas que cabem ao mestre e aos alunos e as exigências feitas a uns e outros, as modalidades de motivação do aluno ao trabalho educativo. (HENGEMULE, 2011, p. 9).

Hengemule (2011, p. 27) afirma que “do ponto de vista pedagógico, de longe o texto mais importante de La Salle é o Guia das Escolas Cristãs.” Essa obra foi escrita por La Salle após muitos debates com os demais irmãos e busca contemplar a escola em todos os seus processos educacionais e de gestão.

Este Guia só foi redigido em forma de regulamento após numerosas trocas de ideias com os Irmãos mais antigos do Instituto e mais aptos para dar bem aula [...] Nele, não foi introduzido nada sem ter sido bem concertado [...] e sem ter sopesado bem as vantagens e inconvenientes, e previsto, tanto quanto possível, os bons ou maus efeitos. (REDE LA SALLE, 2012a, p.11).

Percebe-se La Salle como um precursor da democracia dentro do Instituto, posto que pela consulta aos irmãos, permitiu a todos, em especial aos que tinham maior experiência pedagógica, a possibilidade de opinar sobre o documento, tornando-o assim parte da vida dos irmãos. Essa característica de participação se perpetua até hoje no Instituto, representado nas mais diversas instâncias, nas assembleias, fóruns, reuniões e conselhos que são formados para refletir, encaminhar e decidir sobre a obra educativa Lassalista.

La Salle, diante da realidade em que se encontravam as escolas do século XVII, totalmente voltadas à classe alta, viu nessas escolas vastas lacunas na parte pedagógica e disciplinar uma grande oportunidade para inovar. Diante das dificuldades que vinha tendo, procurou oferecer uma educação mista para pobres e ricos e, desse modo, quebrou a lógica social do seu tempo. Sofreu significativa pressão dos mestres calígrafos para fechar suas Escolas, mas resistiu a todas as intempéries junto com os demais Irmãos. (REDE LA SALLE, 2012a).

Com as Escolas abertas, La Salle passou a se preocupar com a formação dos mestres. Outra vez La Salle inovou ao criar uma Escola para formação de professores, hoje chamado Magistério. (REDE LA SALLE, 2012a).

[...] Quereis que vossos alunos pratiquem o bem? Praticai-o vós. Convencê-los-eis muito melhor pelo exemplo de vosso comportamento correto e modesto, do que com muitas palavras. Quereis que observem o silêncio? Observai-o vós mesmos. Só na medida em que vós fordes modestos e recolhidos, conseguireis que vossos alunos também o sejam. (LA SALLE, 1988, p. 90).

Dentro desse contexto, La Salle procurou organizar suas Escolas e, juntamente com os Irmãos, começou a elaborar o “Guia das Escolas Cristãs” que, de maneira pedagógica, fez com que esse documento contribuísse para o dia-a-dia dos educandários.

Este Guia divide-se em três partes. Na primeira, são tratadas as atividades da escola e o que se faz nela desde a entrada até a saída. A segunda expõe os meios necessários e úteis dos quais os mestres devem servir-se para estabelecer e manter a ordem nela. A terceira trata, primeiro, dos deveres do inspetor das Escolas; segundo, do cuidado e empenho que deve ter o formador dos novos mestres; terceiro, das qualidades que os mestres deverão possuir ou adquirir, da conduta que devem ter para desempenharem bem as obrigações escolares; quarto, dos deveres dos alunos. (REDE LA SALLE, 2012a, p.20).

De acordo com Guia das Escolas Cristãs (20012 p.26), La Salle foi o seu organizador e sistematizador, os Irmãos contribuíram com suas experiências de professores e diretores. É um documento que foi construído ao longo dos anos e tornou-se um instrumento de estudo dos Irmãos em processo formativo. “O Guia foi sistematizado após vinte e cinco anos de fundação da primeira Escola Lassalista e para a época um quarto de século representava quase a expectativa de vida da população.” Hoje, ainda é um Marco Referencial em todas as obras da Rede La Salle.

4.2 A MARCA LA SALLE

Refletir sobre o que significa ser Lassalista, o que representa pertencer a Rede La Salle e perceber a função que, nesse contexto, tem a preservação da Identidade da Instituição, constitui um dos desafios que se apresentam diariamente na vida dos Irmãos das Escolas Cristãs e dos colaboradores.

Assim, o nome La Salle sintetiza, na pessoa dos Irmãos e em suas obras, toda a riqueza espiritual e pedagógica dessa Instituição que enriqueceu as crianças e os jovens, em mais de 80 países, com a dinâmica da Fé, da Fraternidade e do Serviço Educativo a Pobres, característica de sua missão apostólica até os nossos dias.” (REDE LA SALLE, 2012b, p. 2).

Percebe-se, nos processos de gestão, que nem sempre o Lassalista se vale, como deveria, dessa marca e de tudo que ela representa: uma história de luta, renúncias, conquistas, estudo, uma enorme perseverança (típica dos que tem muita fé) em nome do amor pela educação.

O Fundador dos Irmãos das Escolas Cristãs precisa ser conhecido não só como Homem Santo, mas também como administrador e como gestor. A história de João Batista de La Salle e dos primeiros Irmãos que o acompanharam deve ser conteúdo obrigatório em todas as Escolas Lassalistas para que sirva de inspiração e exemplo de liderança, trabalho em equipe, empreendedorismo, perseverança, fé, ética e amor. Trata-se de uma história riquíssima de valores essenciais na construção do caráter de crianças e jovens que, por vezes, é pouco explorada nas obras da Instituição. (REDE LA SALLE, 20012a).

Ao fazer-se parte da Instituição Lassalista, o indivíduo se torna responsável pela continuidade dessa bela obra que iniciou há mais de 350 anos. Quem não conhece essa história, a história dos que pertencem a essa Instituição, não consegue projetar o futuro de forma criativa, eficiente e fiel aos ideais que nortearam a Fundação das primeiras obras educativas, que ultrapassaram fronteiras e, atualmente, estão em muitos países... (REDE LA SALLE, 20012b).

Esse é o grande princípio da Rede que une os Lassalistas: todos fazem parte da mesma história e, portanto comungam dos mesmos ideais. Alegram-se e esforçam-se pelo sucesso de todas essas obras e não apenas daquela em que atuam diretamente. Tudo o que acontece em cada uma das obras reflete nas demais. Desse modo, todos são corresponsáveis pelo bom desempenho da missão educativa em todas as obras Lassalistas. (REDE LA SALLE, 20012b).

No decorrer dessa longa caminhada, algumas palavras, frases, figuras, tornaram-se símbolos dessa magnífica história e fazem os Lassalistas se identificar como pertencentes à mesma Rede: o escudo, a estrela, a assinatura “De La Salle”, a frase: “Viva Jesus em nossos corações – Para sempre”, (REDE LA SALLE, 2012b, p. 8). Esses aspectos são marcas registradas dos Lassalistas em todo o mundo.

Além do nome La Salle, outros nomes foram se agregando aos símbolos heráldicos, para identificar as dimensões da Vocação Lassalista. A Estrela, em 1751, inscrição *Signum Fidei*”, para significar o espírito de Fé, fundamento e sustento da vida espiritual de Irmãos e Leigos Lassalistas. Os Caibros Partidos, em número de três, são elementos encontrados no brasão da família dos De La Salle, já a partir do século IX, com a inscrição “*Indivisa Manent*”, que significa “permaneçam unidos”, associando-se a eles o valor da Fraternidade Evangélica, que se faz carisma na Vida Comunitária nas

Comunidades Religiosas e Educativas Lassalistas. Esse conjunto de elementos formam a Identidade Visual do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, para o Brasil. (REDE LA SALLE, 2012b, p. 2).

Conforme apresentado acima, a Marca La Salle possui um registro e foi desenvolvida de modo a traduzir a identidade da Rede e é utilizada no mesmo formato para todas as Províncias e Delegações que fazem parte da Instituição.

Todos os símbolos que compõem a Marca La Salle possuem significados especiais, os quais devem ser discriminados para todas as Escolas pertencentes à Instituição, para que elas utilizem tal Identidade adequadamente com o objetivo de mostrar a unidade em torno da Marca, sinalizam que todos pertencem a mesma Rede e tornam-se, conseqüentemente, ainda mais fortes. Trata-se de “Uma das formas de sinalizar que os membros da Rede La Salle fazem parte de uma mesma Instituição”, (REDE LA SALLE, 2012b, p. 4), pois, sabe-se que pertencer a uma rede significa muito mais do que simplesmente utilizar a mesma logomarca, significa principalmente desenvolver um espírito de corresponsabilidade, cooperação, trabalho em equipe e troca de experiências em busca de uma unidade de ação.

A importância de se manter uma imagem fiel a sua constituição está diretamente vinculada à unicidade, seriedade, segurança e solidez da entidade que representa. Como, para o Instituto, “consideram-se mortos os membros que não possuem o seu espírito”, também a Instituição fica descaracterizada na sua identidade, quando não mantém a unidade na sua imagem visual. A insistência de se manter uma imagem fiel à sua constituição e estrutura, tanto na forma quanto nas cores, define a qualidade da identificação. É a marca registrada única e indivisível. (REDE LA SALLE, 2012b, p. 2).

Além do que já foi anteriormente citado, pode-se afirmar que só se tem a ganhar com a utilização adequada da Identidade Visual da Rede Lassalista. Sobretudo, no que diz respeito à divulgação e marketing (marketing e comunicação não são sinônimos) das Escolas, fazer parte dessa Rede, por tudo que ela representa, significa ser um referencial em qualidade na educação. Então, devem-se fazer o possível para “explorar” toda a boa energia que essa Marca traz.

4.3 PRESENÇA HISTÓRICA DA REDE LA SALLE NO BRASIL

Presente no Brasil desde 1907, a Rede La Salle integra a Província La Salle Brasil-Chile, unidade administrativa que tem como sede o município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. A Rede La Salle é um empreendimento do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, com uma proposta educativa que propõe formar cristã

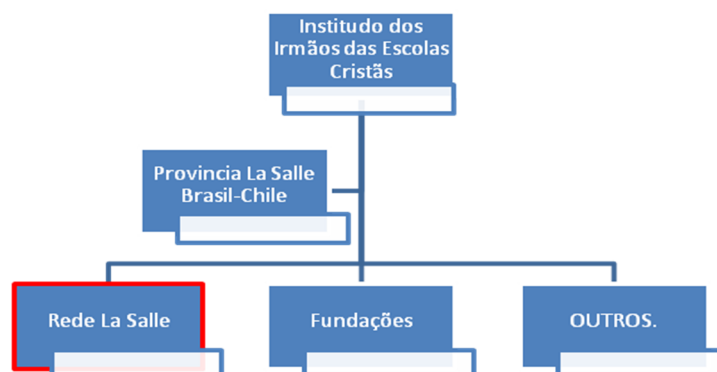
e integralmente crianças, jovens e adultos mediante ações educativas de excelência. Atua no campo da educação com Escolas, centros de assistência social e universidades. Pode, assim, contribuir à formação humana e cristã por intermédio dos valores Lassalistas de fé, fraternidade e serviço.

Por oportuno, faz-se esclarecer que no Instituto, o termo “Província” é utilizado para referir-se a uma divisão geográfica ou agrupamento de obras Lassalistas espalhadas pelo mundo, sejam elas religiosas, educativas, acadêmicas ou assistenciais. A Província La Salle Brasil-Chile é composta, hoje, por mais de 80 obras distribuídas pela área educacional, centros de assistências, faculdades e universidades espalhadas em 10 Estados brasileiros e Distrito Federal, além de outras obras em Moçambique, África. (REDE LA SALLE, 2015a).

À frente do governo da Província está o Irmão Provincial, ele é o primeiro responsável pela animação espiritual e apostólica da Província. Na Província La Salle Brasil-Chile, ele é auxiliado por dois Provinciais, um para o Chile e outro para Moçambique, além da direção provincial, formada por Irmãos responsáveis diretamente pelas áreas de formação e acompanhamento, missão, pastoral, gestão e administração. Além dessas pessoas, o Irmão Provincial também conta com o auxílio do Conselho Provincial, que é a instância de reflexão, consulta e decisão que, dentre outras atividades, colabora na reflexão para aprovar o planejamento e definir metas globais em relação à organização de toda a Província.

No organograma abaixo apresentado, pode-se constatar a posição hierárquica em está localizada a Rede La Salle dentro do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs. (REDE LA SALLE, 2015b).

Figura 1 – Organograma do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs



Fonte: Adaptado de MENEGAT, 2012.

Ao longo dos anos a Direção Provincial, com o apoio das Comissões Provinciais, do Conselho Econômico e do Conselho Provincial, tem estudado

alternativas para a unificação de processos e procedimentos, na ação pedagógica, nos encaminhamentos administrativos, bem como na Unidade Pastoral entre Escolas, Centros de Assistência Social e Universidades. Busca nas diferenças políticas e culturais de cada realidade a ampliação e o enriquecimento de projetos que contribuam para o cumprimento das prioridades estabelecidas. (REDE LA SALLE, 2015b).

4.4 PANORAMA HISTÓRICO DO ENSINO CONFSSIONAL: O CASO DO RIO GRANDE DO SUL

A história da educação brasileira está diretamente ligada às ordens religiosas, dentre as quais se destaca a Companhia de Jesus, aprovada em 27 de setembro de 1540 pelo Papa Paulo III, conforme a Bula *Regimini Militantis Ecclesiae*, composta por apenas 10 membros liderados por Inácio de Loyola.

O principal objetivo da Companhia de Jesus era revigorar e disseminar a fé cristã, erradicando qualquer risco de influência protestante, além de catequizar os índios e também dar formação básica aos filhos dos colonos. Por esses motivos, alguns autores brasileiros afirmam que é impossível dissociar a história da educação confessional da história da educação no Brasil, na medida em que a educação brasileira foi estruturada sob o contexto confessional. (FAUSTO, 2006).

Outro fator importante e elucidativo quanto ao contexto da época, diz respeito ao acordo que a Coroa Portuguesa firmou com o papado, denominado Regime de Padroado, que consistia no compromisso do Papa em recompensar o Estado Português na conversão de “infiéis”, concedendo à Coroa o poder de controlar as Igrejas nas terras conquistadas. Dessa forma, as ordens religiosas tinham um papel importante na estruturação da colônia, sua presença era essencial para os planos da Coroa Portuguesa no contato com os colonos e, principalmente, indígenas, os quais tinham uma ideia bastante peculiar sobre os padres e homens brancos que desembarcavam em seu território. (MARCONDES, 2007).

A chegada dos portugueses representou para os índios uma verdadeira catástrofe. Vindos de muito longe, com enormes embarcações, os portugueses e em especial os padres foram associados na imaginação dos tupis aos grandes xamãs, que andavam pela terra, de aldeia em aldeia, curando, profetizando e falando de uma terra de abundância. Os brancos eram ao mesmo tempo respeitados, temidos e odiados, como homens dotados de poderes especiais. (FAUSTO, 2006, p. 16).

Vaz (2010) relata que, no ano de 1549, a Companhia de Jesus enviou seus primeiros missionários que, na organização colonial, fariam companhia ao primeiro governador-geral do país, Tomé de Sousa. A ordem havia sido recém-fundada por Inácio de Loyola, sem que tivesse, entretanto, objetivos educacionais em sua origem. Com isso, a Companhia de Jesus não contava, pelo menos no início de sua atuação, com um caráter pedagógico na formação dos nativos brasileiros, tampouco possuía uma filosofia educacional especificamente definida para executar a missão.

Em termos de periodização historiográfica, alguns autores, como Marcondes (2007), consideram que a história da educação confessional no Brasil é composta, inicialmente pelo período posterior a 1500, quando se tornou colônia de Portugal. O segundo período, iniciado em 1759, com a expulsão de 621 Jesuítas, por ordem de Marques de Pombal, então 1º ministro de Portugal e, por fim, o terceiro período que ocorreu a partir do ano de 1806, com a chegada da família real portuguesa ao Brasil.

No contexto da educação confessional no Brasil, faz-se necessário compreender que tal processo necessita invariavelmente de um procedimento revisional que contemple as peculiaridades da análise regional e porque não dizer da micro-história. Reduzir a escala de análise tendo como objeto de pesquisa o ensino confessional no Rio Grande do Sul trata-se de um procedimento metodológico e necessário para reflexão sobre o tema. (MARCONDES, 2007).

A abordagem micro-histórica dedica-se ao problema de como obtemos acesso ao conhecimento do passado através de vários indícios, sinais e sintomas. Esse é o procedimento que toma o particular como seu ponto de partida (um particular que com frequência é altamente específico e individual, e seria impossível descrever como um caso típico) e prossegue, identificando seu significado à luz de seu próprio contexto específico. (BURKE, 2011, p. 156).

Pesavento (1985) refere que o caso do Rio Grande do Sul difere dos demais estados, uma vez que essa unidade federativa se integrou posteriormente ao restante do Brasil colonial, sendo descoberto no século XVI, a partir das expedições litorâneas de exploração, no período de comercialização do pau-brasil. Pesavento (1985) refere, ainda, que dessas viagens surgiram os primeiros registros e descrições da costa gaúcha, além do primeiro nome da região “Rio Grande de São Pedro”.

Pesavento(1985) explica que no decorrer do século XVII, ocorreram as primeiras tentativas de expansão para o sul, sendo São Paulo a região especializada no “apresamento” de índios. Os Jesuítas defendiam os indígenas da caça

desenfreada dos paulistas e pela primeira vez penetraram no território rio-grandense, em 1626, e estabeleceram reduções na chamada zona do Tape.

Kühn (2011) relata que no período que vai de 1627 a 1637, aproximadamente 70 a 80 mil almas tenham sido levadas da região dos Patos pelos paulistas, embora poucos tenham chegado com vida ao seu destino, as capitanias portuguesas. Após esse período, o autor cita que entre o final do século XVII e o início do século XVIII os índios Guaranis constituíram a base populacional dos Sete Povos das Missões, experiência missionária de catequização empreendida pelos jesuítas. O autor também relembra que os povoados missioneiros tiveram significativo desenvolvimento populacional, econômico e promoveram uma das mais incríveis histórias de mestiçagem cultural da época moderna, na qual os Guaranis dominavam a leitura e a escrita, interpretavam o mundo a sua maneira, desse processo surgiu o hibridismo cultural entre os valores europeus, cristãos e indígenas.

Torna-se imperativo salientar, quando se fala em educação confessional no Brasil, que essa educação possui dois segmentos cristãos: católico e protestante. Nesse sentido, no decorrer do desenvolvimento da história do país, após a sua emancipação como Império, o processo educacional foi se transformando. Primeiramente, o Estado e o clero se mantiveram unidos, com a educação voltada para os mais abastados, porém, as ideias republicanas, com princípios iluministas e a chegada de imigrantes protestantes deram uma nova tônica ao contexto educacional brasileiro.

Em meados do Séc. XIX, com a intensificação das imigrações, um fato novo surge na história brasileira, o protestantismo. Os primeiros imigrantes alemães instalam-se inicialmente no estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina a partir de 1824 trazendo consigo os princípios defendidos por Martim Lutero. Criam as primeiras escolas evangélicas para propiciar alfabetização geral, no intuito de que seus filhos pudessem exercer adequadamente a fé e tivessem acesso às Escrituras. De acordo com a sua cultura, o analfabetismo era empecilho ao aprendizado da sua doutrina. Também neste período, missionários norte-americanos, instalaram-se no Oeste paulista fundando escolas para os filhos dos imigrantes protestantes. Outras denominações evangélicas (metodista, presbiteriana, batista), também chegaram ao Brasil neste período, instalando-se em outros Estados com intuito de desenvolver a evangelização criando igrejas e escolas para atender as necessidades locais. (MARCONDES; SEEHABER, 2004, p.18).

Marcondes e Seehaber (2004) relatam, ainda, que chegaram ao Brasil em meados do século XIX missionários norte-americanos trazendo consigo diversas denominações do protestantismo histórico aqui existente: os presbiterianos (1868), os metodistas episcopais (1870), os batistas (1881), e os episcopais/anglicanos (1889).

No período que corresponde entre os anos de 1860 a 1889, a pluralidade de credos e a abertura de diversas denominações religiosas impulsionaram alterações importantes no contexto da educação confessional. Além disso, os ideais republicanos incentivavam as camadas mais populares na busca por educação, pois, na tão sonhada democracia, a educação era um caminho para a liberdade e, conseqüentemente, felicidade. (MARCONDES; SEEHABER, 2004).

Por fim, analisando o contexto do ensino privado no Rio Grande do Sul, pode-se afirmar que entre os séculos XIX e XX significativa parte das instituições era exclusivamente de cunho confessional, divididas em dois sistemas: o católico, para os de religião cristã católica, do qual se pode citar a chegada dos Maristas (SILVA, 2006) em 1900 e dos Lassalistas, (TAGLIAVINI, PIANTKOSKI, 2013); e em 1907, o protestante, para a miríade de denominações evangélicas na época (metodistas, presbiterianos, luteranos, anglicanos, batistas e adventistas).

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo apresentar os conceitos centrais que serviram de base para discutir os resultados alcançados pela pesquisa, os quais seguem apresentados no sétimo capítulo. Desse modo, promove uma discussão a respeito do conceito de gestão de recursos humanos, enfatiza o conjunto de relações estabelecidas na administração de uma organização de forma a visara valorização de todas as partes envolvidas em um trabalho cooperativo e dinâmico. Porquanto, parte do princípio de que são as pessoas que compõem as organizações sob determinada estrutura legal e institucional, sendo assim, o resultado final do estudo está diretamente relacionado aos sujeitos envolvidos na pesquisa, à habilidade necessária ao gestor para perceber, desenvolver e estimular individual e coletivamente os talentos que se apresentam na sua equipe de trabalho. Nesse contexto, além do que foi dito sobre a gestão de recursos humanos, as organizações são percebidas na articulação de políticas que venham ao encontro das demandas de seus colaboradores, de forma a agregar valor humano, bem como, contribuir a sua sustentabilidade. Inerentes à temática discutida no estudo, neste capítulo também são abordados outros três importantes temas, quais sejam: a governança corporativa, à qual dá-se a importância de delimitar seus aspectos mais relevantes que vão ao encontro das características de gestão da Rede La Salle; processos de mudança; e cultura organizacional. Esses assuntos surgiram ao longo das discussões feitas a respeito dos resultados obtidos no sétimo capítulo, na análise de documentos e junto aos autores que têm se dedicado ao estudo desses temas.

5.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um conceito exato que consiga descrever satisfatoriamente a gestão corporativa, torna-se um desafio em meio ao emaranhado de terminologias e desdobramentos que envolvem esse tema. Segundo Silveira (2010), a definição dessa expressão não é tarefa fácil, pois, a ela se atribuem dezenas de definições diferentes com vários vieses oriundos de pesquisas acadêmicas, agentes de mercado, organismos internacionais e códigos de boas práticas.

Porquanto, percebeu-se que são inumeráveis os conceitos que se prezam a definir, explicar ou esclarecer o que quer comunicar a expressão governança

corporativa. Desse modo, encontrou-se dificuldade para obter esteio central que sustentasse explicação única. Dessa forma, não causa particular que as diferentes definições propostas na literatura estejam associadas ou sejam tendentes a valorizar aspectos relacionados ao ramo da ciência que se propôs a definir essa expressão.

Com base em Rodhes (apud PEREIRA, 1999), o termo governança, numa perspectiva acadêmica, pode ser definido de forma ampla, como um processo complexo de tomada de decisão. Com embasamentos mais recentes, o termo já superou seus aspectos operacionais e incorporou novos elementos. Incluem-se na fase atual as redes sociais informais – de fornecedores, famílias, gerentes –, hierarquias e associações de diversos tipos. (PEREIRA, 1999).

Dentre as diferentes terminologias, a definição a seguir dá uma visão básica do que vem a ser governança corporativa, bem como, suas implicações no processo de gestão.

Governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivas. O tema pode ser definido como o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. (SILVEIRA, 2010, p. 2).

A expressão governança corporativa vem do inglês *corporate governance*. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (apud INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho.

O movimento por governança corporativa teve início nos EUA, o maior mercado de capitais do mundo. No início da década de 80, esse mercado se caracterizava por uma propriedade pulverizada, ou seja, nenhum acionista detinha sozinho uma parcela expressiva da empresa. A administração estava a cargo dos CEOs que muitas vezes também era o presidente do conselho de administração (*Chairman*). Os acionistas eram passivos e não acompanhavam de perto as decisões tomadas pela diretoria. Quando insatisfeitos, vendiam suas ações no mercado, exercendo a chamada *Wall Street Option*. (HAMILTON apud SILVEIRA, 2010, p. 32).

Contudo, a governança corporativa não pode ser compreendida apenas como um conceito isolado ou extremamente ligado a valores econômicos e práticas de mercado. Trata-se, pois, de um constructo histórico que por meio de conceitos teóricos envolve várias áreas do conhecimento. Essa variação de conceitos talvez tenha

provocado um esvaziamento do seu significado e de sua identidade (BERNARDES; GONÇALVES, 2003).

A análise de mais um de seus conceitos evidencia que a gestão corporativa é um meio que busca pela perenidade da organização, pois, sua característica basilar é prezar pela interpelação e pela inter-relação de todas as pessoas e órgãos que formam uma determinada organização.

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando, ao lado de uma boa governança, temos também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa. (FRANCHI, 2007,p.10).

Na leitura do conceito proposto por Franchi (2007), deve-se ter o cuidado de não confundir ou igualar o conceito de gestão corporativa com a gestão de recursos humanos. Embora estejam relacionados à valorização da pessoa humana numa organização, buscam fins particulares e objetivos diferentes.

5.1.1 Mecanismos de governança

Silveira (2010, p. 10) classifica os mecanismos de governança corporativa como internos e externos. Nesse sentido, o autor argumenta que “um sistema de governança é considerado eficiente quando possui inúmeros mecanismos internos e externos que assegurem as decisões da equipe gestora por longo prazo, protegendo o interesse dos envolvidos”.

Para explicar a função, os benefícios e como são geridos referidos mecanismos e a importância que ambos têm dentro das organizações, tais seguem tratados de maneira separada, para que se possa transmitir a ideia de como esses dois processos são decisivos, vez que interferem diretamente nos resultados, na viabilidade e sustentabilidade das empresas prestadoras de serviço, sejam elas de qualquer natureza empreendedora. Cada mecanismo, seja ele interno ou externo, tem suas nuances, diferenças e dinâmica. (SILVEIRA, 2010).

Na figura 2, apresentada na sequência, coletada junto ao IBGC (2015), pode-se observar a estrutura do sistema de governança corporativa, a respeito da qual foi discorrido ao longo deste item. A esse respeito, cabe observar que referida estrutura pode sofrer alteração dependendo da dinâmica de cada empresa ou organização.

Figura 2 – Sistema de governança corporativa



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015.

Tendo-se apresentado as considerações iniciais a respeito dos mecanismos de governança corporativa, encaminha-se o estudo para o exame sobre o que dizem os autores consultados acerca dos seus mecanismos internos e externos.

5.1.1.1 Mecanismos internos

Com base no que Silveira (2010) argumenta, pode-se afirmar que os mecanismos internos de gestão têm por objetivo uma organização financeira e gerencial sustentável para tornar a empresa viável e tem na sua subdivisão diversos sistemas. A seguir, apresentam-se os elementos que contribuem para o bom gerenciamento das organizações no que tange aos processos administrativos e gerenciais.

Conselho de administração. Silveira (2010) afirma que é o principal mecanismo de governança e representa os interesses de todos os sócios, notadamente, porque busca o consenso ou equilíbrio entre as partes envolvidas. Tem como função a escolha e supervisão da diretoria executiva e tomada de decisões importantes, no que se refere a investimentos e captação de recursos. Um conselho ativo, independente e bem informado é peça fundamental para a adoção das melhores práticas de gestão.

Sistemas de remuneração. Dependendo da forma e da remuneração (valor repassado) que for determinada pelos executivos, o método adotado pode influenciar diretamente no grau de alinhamento de seus interesses e construir um mecanismo-chave de governança. O sistema de incentivo do conselho de administração também torna-se um tema importante, em vista de levar os envolvidos a um maior comprometimento com as questões vitais da empresa, organização ou companhia. (SILVEIRA, 2010).

Concentração acionária e atuação de investidores institucionais. Silveira (2010) considera que a estrutura de propriedade da empresa pode influenciar a postura dos gestores e provocar conflitos de interesse. Pode vir a gerar maior cobrança de desempenho dos executivos, mas, por outro lado, pode prejudicar os que têm menos influência e poder dentro da empresa. Porém, as estruturas de propriedade mais pulverizadas possuem outros benefícios e custos, resultam numa administração mais profissional e ações mais líquidas. Se não houver cuidado em relação a esse equilíbrio e divisão de poder, pode-se dar margem a um poder maior para os executivos de forma a gerar remunerações distorcidas, ir na contramão da realidade da empresa e dificultar a troca de executivos ineficientes.

5.1.1.2 Mecanismos externos

Os mecanismos externos de governança são balizadores de mercado, por meio dos quais as instituições formam parâmetros para investimentos viáveis. Em determinadas situações sofre-se pressão do mercado externo e, em outros momentos, exerce-se a pressão sobre os concorrentes. O seu papel é analisar futuros investimentos a partir da demanda de mercado, conforme segue abordado.

Proteção legal aos investidores. Os mecanismos externos de governança estão diretamente ligados ao ambiente institucional e ao contexto em que a empresa está inserida. Também há de se destacar a pressão que a organização sofre pelos mercados em que atua. Ambientes nos quais se exerce um determinado controle sobre os conflitos de interesses, consegue-se maior proteção aos investidores e, desse modo, constrói-se uma imagem positiva diante do mercado e a empresa se posiciona de maneira qualificada frente aos seus concorrentes. (SILVEIRA, 2010).

Possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado de produtos. Silveira (2010) relata que o medo dos executivos de serem desligados de

suas funções como consequência de uma aquisição hostil é frequentemente citado na literatura como um poderoso mecanismo disciplinador desses agentes. Isso se aplica ao grau de concorrência dos mercados de produto, quanto menor for o poder aquisitivo do mercado externo e dos concorrentes tanto maior será o controle sobre o mercado externo e maior ganho financeiro da empresa. Traduzindo ao entendimento de todos, há maior rentabilidade, lucro e poder sobre o mercado em que a empresa atua.

Fiscalização dos agentes de mercado. Um dos principais benefícios decorrentes do maior nível de transparência é a possibilidade de um escrutínio externo mais efetivo da gestão. Logo, a maior fiscalização exercida pelos participantes do mercado, tais como analistas de ações e agências classificadoras de risco, pode aumentar a pressão para que as decisões gerenciais sejam tomadas de forma a maximizar o valor da empresa. (SILVEIRA, 2010).

Estrutura de capital. Pode-se dizer que a apropriada estrutura de capital ou financiamentos e torna o instrumento de governança, na medida em que pode reduzir o potencial para destruição de valor decorrente do desalinhamento de interesse entre executivos e acionistas. (SILVEIRA, 2010).

Ainda, segundo Silveira (2010), o endividamento obriga os administradores a distribuírem regularmente fluxos de caixa aos credores e acionistas e tem como resultado prático a redução dos recursos corporativos a serem alocados discriminatoriamente pelos executivos. O endividamento pode exercer uma função motivacional relevante, já que o aumento do risco de falência da organização induz os executivos a abandonarem políticas benéficas do ponto de vista pessoal, mas ineficientes e destruidoras de valor.

Boas práticas de governança. Silveira (2010) enfatiza a importância de possuir um elevado padrão de governança nas organizações, especialmente, porque contribui positivamente às decisões da alta gestão e permite antever a longevidade dos negócios. Diante disso, Silveira (2010) questiona: que práticas devem ser adotadas para ter-se uma boa governança? Segundo Franchi (2007), boas práticas de governança corporativa precisam destacar-se pela “transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, primando pelos principais fins da empresa ou organização.” Franchi (2007) também relata uma lista de documentos elaborados em todo mundo que visam tais práticas. Em praticamente todos os países, os mercados locais passaram a desenvolver essas práticas melhoraram o padrão de governança nas companhias. No Brasil o Código das melhores práticas de

governança corporativa é o principal documento de referência. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins-lucrativos tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008, p. 4).

Ainda, segundo o IBGC (2009), os princípios e práticas da boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Conselho fiscal. O IBGC (2009) afirma que o conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança brasileira e de acordo com o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dá-se por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios. É um mecanismo central, que provê a sustentabilidade da organização e sua lisura fiscal, que tem a capacidade de apontar futuros investimentos ou recuos.

Os principais objetivos do conselho fiscal, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 62) são os seguintes:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão [...];
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O conselho fiscal precisa ser visto pelos sócios como um agregador de valor, com controle independente. Pode realizar consultas a profissionais externos a organização, como, por exemplo: advogados, auditores, especialistas em impostos e recursos humanos. Subsidiado pela organização, esse conselho provê informações relevantes para futuros investimentos.

Silveira (2010, p. 28) considera que “um conselho ativo, independente e bem informado é considerado um elemento essencial para um sistema de governança efetivo, influenciando a adoção de melhores práticas de gestão.”

Segundo Franchi (2007) argui que “o conselho fiscal é uma instância de fiscalização obrigatória, nos termos do estatuto social, permanente ou optativo, só funcionando nos exercícios em que for solicitada a sua instalação e aprovação pela assembleia geral.”

Esta seção tratou dos temas ligados à governança corporativa, sua estrutura e as boas práticas de governança que, segundo os autores consultados, contribuem para uma boa governança corporativa e apresentam como base a garantia da viabilidade e sustentabilidade das organizações.

Na próxima sessão o propósito é abordar os conteúdos referentes aos processos de mudança organizacional.

5.2 PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No momento presente, as mudanças são rápidas e instantâneas e a reflexão sobre o comportamento das organizações se faz necessária para que se possa compreender e lidar de maneira madura para tomar decisões que agreguem valor à organização. Como mudar sem perder espaço no mercado? Como potencializar os talentos já existentes na organização? Certamente são desafios constantes para os gestores e seus colaboradores que os estimula à inovação e ao empreendedorismo, prepara-os para possíveis mudanças que, em determinados casos, são inevitáveis, conforme segue demonstrado ao longo desta abordagem.

Mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. (CHIAVENATO, 1997, p. 320).

Mudar significa transformar, interromper, desvincular-se a partir de uma atitude. Esse processo de mudança se estrutura em três alicerces: descongelamento, mudança e recongelamento. Descongelamento significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias são desfeitas. Mudança é a etapa em que as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Recongelamento é etapa

final, na qual as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento pessoal, coletivo e organizacional. (CHIAVENATO,1997).

Goleman (2008) salienta que se a sobrevivência de um grupo está ameaçada por causa de elementos de sua cultura não bem adaptados às mudanças constantes do meio ambiente, é função da liderança reconhecer a situação e orientar à readaptação. A sabedoria convencional que descreve as mudanças de cultura como intrinsecamente difíceis está, portanto, equivocada ao ver a resistência e o conservadorismo humano como os maiores obstáculos. A resistência à mudança é, em si, cultural, o coletivo em oposição ao individual. Ela envolve, sobretudo, o impacto embotador dos obstáculos organizacionais.

Ruas, Antonello e Boff (2005) esclarecem que para permanecerem viáveis num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas, as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias. Fazer isso lhes exige esforço, auto escrutínio e, às vezes, elas não conseguem se adaptar efetivamente, como já é bem documentado na literatura. Além disso, não é só a velocidade de mudança que se destaca, esse processo também envolve a frequência e a magnitude da mudança e a necessidade de aprender.

Ruas, Antonello e Boff (2005) esclarecem, ainda, que a mudança envolve o processo de aprendizagem organizacional, implica conhecer como as pessoas, individual e coletivamente decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais importante para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também, neles intervir, daí a sua forte relação com a aprendizagem organizacional.

Caravantes e Bjur (1996) também abordam o assunto em tela e salientam que o planejamento de mudanças desenvolvimentistas, que visam melhorar o funcionamento da organização, constituem uma preocupação constante das chefias executivas. A maioria dos gerentes sabe que a introdução real de qualquer mudança significativa no funcionamento interno de uma organização sempre apresenta problemas de administração. Será que existem alguns princípios testados e validados que previnam ou, pelo menos, minimizem os problemas relacionados às tentativas de introdução de mudança, consideradas como benefícios no longo prazo para a saúde da organização?

Albuquerque e Limongi-França (1998) alertam que cada decisão é como uma operação cirúrgica. É uma intervenção em um sistema e, assim, conduz consigo o risco do choque. Não se tomam decisões desnecessárias, como um cirurgião não faz cirurgia desnecessária. Os tomadores de decisões, individualmente, como os cirurgiões, diferem em seus estilos. Uns são mais radicais ou mais conservadores que os outros. Mas, em grande escala, concordam quanto às regras. Uma decisão deve ser tomada quando uma condição se apresenta como risco de degenerar se nada for feito. Isso também se aplica em relação à oportunidade. Se a oportunidade é importante e pode vir a desaparecer, salvo se agir-se rapidamente, tem-se de agir e fazer uma mudança radical.

Murad (2012, p. 217) adverte que a gestão da mudança nas organizações, hoje:

[...] requer muita liderança e uma dose necessária de gerenciamento. Ela não acontecerá numa organização, mas será o fruto de ação de redes, parcerias e outras formas de atuação conjunta. A gestão da mudança significa uma experiência de dêutero-aprendizagem para as pessoas e suas instituições. Conduz à evolução do esquema mental, do modo de pensar. Muitos gestores que hoje estão à frente de instituições não desenvolvem a habilidade estratégica.

Ainda, segundo a percepção de Murad (2012), o equilíbrio entre mudança e continuidade requer um trabalho constante de informação. A continuidade fica comprometida e os relacionamentos corrompem-se caso as informações sejam deficientes e não confiáveis. Qualquer mudança, mesmo que pequena, deve vir acompanhada da pergunta: *quem precisa ser informado?* Quanto mais as pessoas trabalham em conjunto sem estarem fisicamente uma ao lado da outra, mais é necessário que estejam bem informadas.

Dentro da ideia de mudança e informação nas organizações, Coutinho (2008) aborda a comunicação como um elemento chave e, talvez, alvo das reclamações mais frequentes dos colaboradores. Por isso, pode ser avaliada no seu aspecto formal, ou seja, aquela que emana da própria organização; ou, no seu aspecto informal, que acontece independentemente da empresa. Esses dois aspectos podem ser positivos e/ou negativos, atender ou não os interesses da organização.

Coutinho (2008) relata, ainda, que o Brasil é também caracterizado pela alta distância do poder em suas organizações. Essa situação aumenta o conflito entre as pessoas dentro da organização. Para amenizar essa distância do poder nas organizações brasileiras, uma alternativa é adoção de política de comunicação que aproxime a empresa de seus colaboradores. Essa política pode favorecer para que

haja uma real participação dos colaboradores no processo decisório, em momentos de mudanças organizacionais, para que se sintam parte integrante da empresa.

Mudar não é um processo fácil em qualquer etapa da vida. Ao mesmo tempo, mudar é uma constante, pois, o homem se constitui de “metamorfozes”, ser que como instintivamente necessita mudar para evoluir, expandir e conquistar novos horizontes. Porém, nesse percurso, faz-se necessário ter comunicação, discernimento, capacidade racional e intelectual de fazer escolhas para vislumbrar nas mudanças alicerces fortes, firmes, sólidos e ter com clareza onde se quer chegar. Quando ocorre algum tipo de mudança na organização, certamente surgem resistências e defesas.

Abrahamson (2006) apresenta várias formas de resistência à mudança como: “[...] isolar-se, boicotar, resistir ativamente defendendo princípios e posições com rigidez, elegância e bravura, resistir passivamente referindo-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam.”

Mudar a todo o momento não favorece, passando aos que estão ao seu redor insegurança, ansiedade, estresse. O caos decorrente de mudança, outro efeito da síndrome da mudança repetitiva, refere-se ao estado contínuo de desordem que se instala quando a organização é assolada por tamanha onda de iniciativas que dificilmente alguém sabe qual mudança está implementando ou por quê. Causando aos funcionários ansiedade, cinismo e desgaste, afetando diretamente a organização. (ABRAHAMSON, 2006, p. 3).

Mudar e inovar são duas tendências que andam juntas. Toda mudança traz no seu bojo o desejo de melhorar, de apresentar algo que diferencie a organização das demais que estão no mercado. A mudança é definida como, qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (ABRAHAMSON, 2006).

Também de acordo com Abrahamson (2006), a mudança é uma característica de toda a organização. É um fenômeno multidimensional que deve ser apreendido nos diversos níveis em que ocorre. O tema está presente na literatura há anos e o ritmo, a força com que as condições ambientais têm mudado atribuem uma velocidade de mudança cada vez maior às organizações.

Para mudar se faz necessário inovar? De que maneira fazer esse processo para que a empresa não sofra impactos negativos? “Inovação é a característica específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como

oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada.” (DRUCKER, 2014).

A inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. (DRUCKER, 2014, p. 5).

Mudança e inovação são características humanas que misturam estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, estratégia, energia para executá-la, bom senso e disposição para assumir riscos. (DRUCKER, 2014).

Inovação não é somente um lampejo de genialidade, mas o resultado de duro e persistente trabalho. Deve estar baseado nas explorações bem-sucedidas. Nesse processo, aparecem armadilhas. Uma oportunidade desajustada é tentadora e pode levar ao fracasso, ou a depender muito tempo, energia e dinheiro, sem o retorno esperado. Além disso, não se deve confundir inovação com mera novidade. Somente a primeira cria valor. Ao implantar uma inovação, não se pergunta: nós gostamos disso? E sim: os clientes a querem e pagarão por isso? (MURAD, 2012, p. 32).

Todo o processo de mudança nas empresas necessita em determinado momento ser reestruturado, repensando, redimensionado, bem como repensada toda a sua organização, independentemente do setor em que esteja ocorrendo esse processo. Diferentes situações apresentam-se num cenário de mudanças, algumas mostram um número considerável de colaboradores vivendo uma situação de estabilidade, com colaboradores com muitos anos de serviços prestados a empresa que ocupam cargos importantes e, por vezes, sem estar devidamente preparados ou qualificados para determinadas funções. (MURAD, 2012).

Abrahamson (2006) ao referir-se a processos de reestruturação, apresenta um novo conceito, o qual chama de recombinações que precisam ser feitas dentro da organização, sem com isso perder o essencial.

Um dos principais desafios na recombinação criativa diz respeito às possibilidades que você vê. Para encontrar os elementos organizacionais que você pode recombinar eficientemente é preciso primeiro saber onde procurá-los. Em seguida vem uma técnica de mapeamento que destaca toda a gama de possibilidades e funciona como uma ferramenta para garantir que você não deixe passar nenhuma boa. Observe qualquer estrutura organizacional e você encontrará cinco elementos em comum, ou recombinantes: pessoas, redes, cultura, processos e estrutura. (ABRAHAMSON, 2006, p. 21).

Abrahamson (2006) também observa que o conceito de recombinação nas organizações às mudanças que as instituições enfrentam com as modificações de cenário não se faz necessário mudar tudo, desconsiderar os processos já consolidados, como acontece nos processos de reestruturação. “Quando se planeja uma mudança através da recombinação criativa, em vez de eliminar pessoas, redes,

cultura, processos e estrutura para substituí-los por novas, você trabalha com o que já tem.” (ABRAHAMSON, 2006, p. 67).

Dentro da organização talvez, para o gestor, o mais fácil seja identificar as necessidades e anseios da instituição enquanto estrutura. No entanto, o mais difícil é identificar as necessidades humanas que também permeiam a organização, seu comportamento frente aos valores e demandas, como internaliza a cultura organizacional em que está vinculado. Não há como negar, todas as pessoas têm suas necessidades particulares e elas influenciam diretamente no modo de agir, no modo de ser e de se relacionar em qualquer área em que a pessoa esteja atuando.

A cultura organizacional é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer. A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores. (ROBBINS, 2001, p. 503).

Robbins (2001) considera que o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Nesse caso, há de se admitir que a mudança interfere diretamente no comportamento dos membros desse processo, de modo que estejam engajados em maior ou menor grau com a organização em que atuam.

Sendo assim, é extremamente importante que as lideranças estejam preparadas para lidar com essa complexidade e sejam fomentadoras dessas mudanças, pois, em uma abordagem contemporânea, o tema liderança é discutido considerando o pressuposto sistêmico-complexo, no qual o líder, ao mesmo tempo em que influencia seus liderados, também é influenciado por estes. A atuação do líder dependerá do contexto em que é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). (FAGUNDES, SEMINOTTI, 2009, p.4).

Diante do cenário de crise em que instalou no país a partir do início de 2015, com aumento de impostos, desemprego, corrupção, crise política e econômica, entre tantos outros desvirtuamentos que se tem notícia, percebe-se certo desinteresse em investir na qualificação profissional. Nesse sentido, é de suma importância que a organização dê a devida atenção à formação de seus colaboradores, para que estejam treinados e possam exercer novas atividades dentro da organização. Empresa que

investe na qualificação de seu profissional, certamente está investindo na sua permanência frente a cenários de significativas mudanças. (MURAD, 2012).

Partindo-se do princípio que a liderança nas organizações atuais tende a assumir uma dimensão coletiva, resultante das interações entre todas as lideranças, independentemente do nível hierárquico, do mesmo modo que se busca saber as alterações no papel das lideranças dentro das organizações, deve-se, também, procurar maior compreensão sobre as mudanças ocorridas na forma de gerir as equipes de trabalho. (FAGUNDES, SEMINOTTI, 2009).

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A fundamentação teórica da cultura organizacional comporta ideias de algumas áreas do conhecimento. Inicialmente, o conceito de cultura organizacional foi elaborado a partir da antropologia. A abordagem antropológica permite identificar as diferenças entre culturas de povos, tribos e grupamentos humanos. Em geral, a cultura é constituída das ferramentas, implementos, utensílios, vestimentas, armamentos, costumes, instituições, crenças, rituais, jogos, arte e linguagem. (SROUR, 2012).

Srouer (2012) esclarece que cada organização tem cultura única. Mesmo empresas de ramos similares de atividade têm culturas diferentes e, embora possa haver semelhanças entre elas, não existem culturas idênticas. A formação da cultura é influenciada pela trajetória da organização, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos ou vitórias. Quando essa cultura se consolida, ela confere uma identidade às pessoas que atuam na organização, que passam a ter uma visão de mundo compartilhada.

Luz (2003) comenta que a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização, suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com os parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seus padrões arquitetônicos, sua propaganda e assim por diante.

Luz (2003) comenta, ainda, que não se pode deixar de considerar que a cultura organizacional das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual elas estão inseridas. Não se pode dissociar a cultura da empresa da cultura

nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas, confinadas de um mundo exterior.

Embora cultura organizacional seja um tema intangível, ela se expressa, se tangibiliza e se materializa através dos fatores relacionados a seguir: código de Ética, carta de princípios, filosofia, declaração da missão, declaração da visão e dos valores da empresa, através de seus slogans, através de suas figuras folclóricas e, finalmente, através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham. Alguns slogans usados pela empresa também revelam seus traços, suas crenças, seus valores, seu modo de pensar e de agir. (LUZ, 2003, p.18).

Ruas, Antonello e Boff (2005) relatam que na literatura sobre aprendizagem organizacional há uma forte ênfase na perspectiva cultural da organização. A cultura é apresentada como um mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários; é pelos valores que os comportamentos fluem e são guiados. A cultura de uma organização impõe “coerência, ordem e significado” que permite à institucionalização de uma estrutura para construir sentidos de forma a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos.

Vista sob os ângulos acima apresentados, a aprendizagem passa a ter características bastante específicas, muito ligadas à memória e à cultura da organização. Também pode-se dizer que a aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Bitencourt (2005) lembra que aprendizagem, cultura e mudança organizacional, embora necessárias, nem sempre são suficientes para promover a aprendizagem organizacional. Por vezes, torna-se necessário desaprender para aprender a mudar. O desaprender refere-se ao questionamento e à reconstrução das perspectivas existentes, processo complexo que implica o reconhecimento e a reformulação de convenções inquestionáveis na visão míope de algumas empresas.

A complexidade do mundo organizacional moderno faz com que se tornem cada vez mais difíceis as respostas aos inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua condição de trabalhadores. Daí atribuir-se à cultura organizacional a culpabilidade por todas as mazelas e resistências que assolam o espaço/tempo das empresas, organizações e instituições. Interferir na cultura organizacional tornou-se panaceia para todos os males. Apesar das conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma. (BITENCOURT, 2010, p. 322).

Macêdo, Rodrigues, Johann e colaboradores (2012) dizem que a cultura da organização é produto da aprendizagem adquirida na resolução de desafios. Uma cultura inovadora pressiona as pessoas para a ação criativa e admite sempre novos caminhos para a solução de novos desafios.

Luz (2003) apresenta quatro fatores que influenciam diretamente na cultura organizacional, os quais seguem expostos.

Seus fundadores. Esses líderes deixam marcas na Instituição. São figuras singulares para a cultura de uma empresa, posto que a impregnam com suas crenças, valores e estilos.

Seu ramo de atividade. As empresas têm um perfil que as caracterizam e esse perfil também sofre influências do ramo no qual as empresas atuam. Conseqüentemente, a cultura dessas empresas também acaba sendo influenciada.

Dirigentes atuais. Os dirigentes atuais também podem gerar forte influência sobre a cultura de uma empresa. Em algumas organizações, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura dessa organização. Tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo.

A área geográfica na qual a empresa atua. A localização de uma empresa também pode exercer forte influência sobre a sua cultura. Uma organização localizada no interior pode ser muito diferente de uma empresa instalada na cidade, enquanto que essa pode também ser muito diferente de uma outra instalada na capital. A escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população vão imprimir valores, crenças e outros ingredientes aos membros de uma organização. Logo isso se refletirá na cultura das empresas.

Goleman (2008) trata o tema como “mudança reativa”, valendo-se de uma cultura proativa afirma que:

A mudança reativa não é suficiente. A gestão cultural proativa começa com objetivos que incluem uma visão do futuro da organização. Em seguida bloqueia os comportamentos obstrutivos, e apoia, reforça e recompensa os construtivos. Estes incluem: a criação de uma “organização que aprende”, cujos membros estejam na vanguarda do conhecimento sobre os negócios, seu ambiente e sua gestão; abandonar procedimentos e princípios rígidos que são definidos rotineiramente como hábito; dar ênfase à criação e ao compartilhamento de novas ideias e experiências; reconhecer a necessidade de uma mudança de comportamento bem sucedida na avaliação e recompensa formal ou informal de gerentes e no planejamento e na elaboração de orçamento. (GOLEMAN, 2008, p. 66).

Na breve pesquisa sobre cultura organizacional acima apresentada, pode-se constatar que essa expressão tem sido conceituada das mais diversas formas e sobre

diferentes perspectivas teóricas, o que pode ser atribuído à interdependência que há entre os processos históricos, as estruturas sociais e as experiências subjetivas que se encontram imbricadas em sua concepção. As práticas organizacionais constituem o mais complexo componente da cultura corporativa e incluem comportamentos, rituais, cerimônias e atitudes, tais como reuniões semanais ou mensais, encontros sociais das equipes de trabalho e controle diário de e-mails. (SIQUEIRA, 2008).

Portanto, em processos de mudanças organizacionais a cultura dominante na instituição poderá ser impactada, pois, irá, por vezes, mudar comportamentos, modos de execução do trabalho e instituir novos paradigmas.

5.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas surge como um avanço histórico que visa valorizar e investir não somente nas organizações, como também, nos colaboradores que nelas atuam. É um novo segmento administrativo que tem a pessoa valorizada e reconhecida como sujeito humano que exerce um determinado papel ou função remunerada dentro de uma instituição. Nesse novo modo de administrar, a palavra respeito está diretamente ligada à dimensão do zelo, do cuidado, da atenção humana que se deve estabelecer com todas as pessoas.

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

Dentro da instituição, o mais fácil para o gestor talvez seja identificar as necessidades e anseios de sua organização enquanto estrutura, no entanto, o mais difícil é identificar as necessidades humanas que também permeiam essa organização. Não há como negar que todas as pessoas têm suas necessidades particulares, essas necessidades influenciam diretamente no modo de agir, no modo de ser e de se relacionar em qualquer espaço em que a pessoa esteja. A tarefa de gerenciar esses processos não é de incumbência somente do setor de recursos humanos, mas de todos os que gerenciam pessoas de modo que, estrategicamente, sejam fomentadas políticas e projetos que resultem em impactos positivos, na

satisfação profissional, bem como, nos resultados e metas da organização. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2008).

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

Essas necessidades são forças internas que emanam dos objetivos pessoais de cada sujeito. A ausência de valorização das subjetividades pessoais pode acarretar em erro de gestão, principalmente no que se refere à seleção, à valorização e à distribuição de papéis e funções dentro de uma organização e isso a gestão de pessoas não nega, ela assume. O diferencial da gestão de pessoas está diretamente ligado ao reconhecer as necessidades humanas, saber interagir, apostar, investir, acreditar no potencial humano. Ao negar essa atenção, não se está gerindo pessoas. Está-se, sim, assumindo uma postura de indiferença frente aos problemas humanos existentes na organização.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana. (CHIAVENATO, 1997, p. 172).

As necessidades humanas surgem, por vezes, da falta de motivação. A pessoa que não se sente motivada pouco consegue dedicar-se ou empenhar-se para melhor realizar seus compromissos, em uma organização isso deve ser considerado um fator de risco. A falta de motivação humana pode pôr em estado de alerta o comprometimento e o desempenho profissional. Vergara (2009) relata um pensamento freudiano que vem ao encontro dessa reflexão, pois, segundo Freud, (apud VERGARA, 2009), nossos conteúdos psicológicos, que diferem de pessoa para pessoa, é que o nos encaminha para determinadas direções.

Diante do que foi acima discutido, pensar que a motivação pessoal é uma grande aliada no processo de gerir pessoas faz todo o sentido. Uma pessoa motivada terá bom desempenho profissional e contribuirá para que o clima organizacional seja favorável, harmônico e esclarecido. “A gestão da motivação para o trabalho deve enfocar o sistema de trabalho e o sistema de recompensas, porque, mesmo sendo a

motivação intrínseca, a pessoa pode ter comportamentos condicionados por estímulos extrínsecos.” (MACÊDO, 2012, p. 54).

A gestão de pessoas para ser realmente um processo de valorização humana deve estar sempre em sintonia com as pessoas que gesta. Porquanto, deve reconhecer o sujeito, sua história, sua capacidade, seu potencial. Zela pela distribuição funcional dos papéis a serem exercidos para que de fato tanto a organização quanto as pessoas possam alcançar seus objetivos e destacarem-se pela contribuição social e profissional. Pode-se relacionar essa formação ao que se denomina qualidade de vida no trabalho. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2010) deixa muito claro a importância da gestão de pessoas dentro das instituições, em especial, pela valorização das relações humanas no trabalho, pela criação de clima favorável às organizações. A gestão de pessoas encara a pessoa como um ser de potencialidades que, quando estimulado e com formação adequada, consegue desenvolver-se de maneira pessoal e profissional mais satisfatória. Na gestão de pessoas o que está em discussão não é somente a pessoa enquanto profissional, descontextualizada de sua história e apartada de suas limitações e potencialidades.

Constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas [...] A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre o capital e trabalho. (GIL, 2006, p. 19).

As relações humanas produzem conhecimento e o gestor deve manter-se atento à série de descobertas feitas pelos profissionais sob sua orientação, deve possibilitar-lhes o máximo de oportunidades de ação, dar atenção a cada um, encorajá-los a construir, a se conhecer e conhecer os outros. Acreditar que na relação afetiva saudável é possível construir conhecimento é uma necessidade do ato de gerir pessoas. Entender o sujeito de maneira integral contribui na formação de uma pessoa aberta às possibilidades, ao novo, ao que há de vir. Sem medo do desconhecido, de forma a assumir atitude pró ativa frente à vida.

A gestão de pessoas não é dada como um processo automático de respostas práticas e funcionais. Não está pensada a partir do mecanicismo e sua preocupação fundamental não está na compreensão dos manuais de instruções dos maquinários. Contrariamente, a gestão de pessoas está voltada à preocupação e compreensão das pessoas dentro de uma determinada organização.

A gestão de pessoas, num ponto de vista dinâmico, pessoal e grupal trata das relações de alteridade que se estabelecem no dia-a-dia dentro das organizações. Em razão de tratar-se de pessoas e não de máquinas, tal processo sucede de forma dinâmica pela aceleração e desaceleração de fatos, acontecimentos e relações que se estabelecem e que, possivelmente, refletem na organização, pois, conforme argumenta Geertz (apud VERGARA, 2009, p. 46):

Sabendo que um homem é vaidoso, ou seja, motivado pela vaidade esperamos que ele se comporte de uma determinada maneira, Isto é, que fale muito de si, que procure companhias importantes, que rejeite críticas, que procure aparecer e que se afaste das conversas elogiosas a outrem. Esperamos que ele ponha tons de rosa em seus sonhos acordados de sucesso, que evite lembrar seus fracassos e que planeje seu próprio progresso [...] Sem dúvida, esperamos também que o homem vaidoso sinta certos temores e angústias em determinadas situações; esperamos que ele se sinta afundar quando uma pessoa importante esquece o seu nome, e que ele se sinta eufórico e vivaz ao saber das desgraças de seus rivais. Entretanto, os sentimentos de ressentimento ou os de euforia não são mais indicativos da vaidade, dos que os atos públicos de vangloriar-se ou o ato privado de sonhar acordado.

Geertz (1978) expõem com clareza aquilo que, extrinsecamente, todo sujeito dentro de uma organização sente e reflete. Para um bom gestor, esses pontos trazidos por Geertz (1978), não podem passar despercebidos. Dentro de uma organização há pessoas se relacionando com outras pessoas, subjetividades com outras subjetividades, anseios com outros anseios e medos com outros medos. Há uma relação mútua de sentimentos que nem sempre são idênticos ou recíprocos.

Geertz (1978) analisou a gestão de pessoas por meio de um enfoque dinâmico pessoal e grupal que apontou uma nova forma de gestão. Uma gestão que gere através do sujeito, do conhecimento individual de cada um, de seu histórico e relacionamentos para que possa ter resultado mais efetivo em nível das relações pessoais e da organização.

O processo grupal é consequência de inúmeras subjetividades que se encontram e se entrelaçam na construção de um único objetivo por intermédio de funções, cargos e encargos diferentes. Por isso, gerir pessoas é um ato dinâmico, ativo e de formação permanente. Para alcançar aquilo que se busca é preciso suscitar ações formativas que, além do profissional, estejam também voltadas para os colaboradores. A satisfação pessoal é determinante, em alguns casos, para o processo grupal. (MACÊDO, 2012).

A gestão de pessoas visa a valorização das relações humanas no trabalho. Ela encara a pessoa como um ser de potencialidades que, quando estimulado e com

formação adequada, consegue desenvolver-se de maneira pessoal e profissional mais satisfatória. O que aqui está em discussão não é somente a pessoa enquanto profissional, descontextualizada de sua história, de suas limitações e potencialidades, pois, a pessoa é vista como um ser de relações humanas que, conforme expõe Gil (2006, p. 19) constitui.

[...] um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas [...] A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre o capital e o trabalho.

As relações humanas produzem conhecimento e o gestor deve manter-se atento à série de descobertas feitas pelos profissionais sob sua orientação, deve, ainda, possibilitar-lhes o máximo de oportunidades de ação, dar atenção a cada um, encorajá-los a construir, a se conhecer e conhecer os outros. Acreditar que na relação afetiva e saudável é possível construir conhecimento, o que se faz necessário ao ato de gerir pessoas.

5.4.1 Gestão da qualificação dos recursos humanos

Atualmente, dois aspectos são de grande valia, a marca da instituição e o comprometimento dos colaboradores para com a organização. A marca e a equipe são os caminhos do sucesso, a primeira na visibilidade e a segunda no empenho e comprometimento de todos.

A nova realidade é que os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como a competência organizacional, know-how tecnológico, conhecimento de mercado, lealdade ao cliente, moral das pessoas, cultura corporativa, comportamento dos parceiros de lideranças estratégicas etc. (CHIAVENATO, 2010, p.21).

Em análise às palavras de Chiavenato (2010) sobre o novo modelo de gestão de pessoas, pode-se dizer que um dos pressupostos para se compreender bem a gestão de pessoas é pensar a pessoa humana como um eixo fundamental para o funcionamento e o sucesso de uma organização. Nesse quesito, a pessoa passa a ser vista muito além de um simples funcionário sem perspectivas futuras. A gestão de pessoas, juntamente com o “pensar” o futuro de uma organização, irá, também, pensar o futuro das pessoas que nela atuam.

O gestor quer sempre estar qualificando: mudando o maquinário, sendo o pioneiro em tecnologias e revitalizando estruturas. Porém, não são somente os itens

tangíveis e visíveis aos olhos que garantem a qualificação do serviço prestado por uma determinada organização. A pessoa, muito além de um recurso, é uma aliada da organização e sua colaboradora, porquanto, necessita de investimentos.

Um dos principais investimentos que se pode fazer é proporcionar aos colaboradores formação integradora, que personalize as necessidades, que fomente um clima organizacional harmônico e estável, que valorize e incentive as pessoas ao progresso profissional e pessoal.

Fischer et al (apud WALTON, 1976) adverte que os valores acima citados estão agregados ao que se denomina qualidade de vida no trabalho. Por qualidade de vida no trabalho entende-se um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovação gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho para propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Diante do que foi exposto, há de se considerar que a organização deve prezar pela humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, pois, essa consideração envolve o entendimento de necessidades e aspirações dos indivíduos e, contudo, surgem novas formas de organizar o trabalho que se aliam à formação de equipes, fomentam a autonomia e a melhoria no meio organizacional. Qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como: a motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho, a criatividade e a vontade de inovar.

Pensar um processo de formação permanente, no ato de gerir pessoas, é estar em projeção com o futuro. Habitualmente, a formação está ligada diretamente ao interesse particular das organizações, a fim de que, pela qualificação profissional, a rentabilidade e o desenvolvimento organizacional seja o principal objetivo. Por vezes, esse olhar limitado da formação de colaboradores faz com que os gestores procurem sempre as pessoas mais qualificadas e que melhor se encaixem nas atribuições do cargo. (MURAD, 2012).

A formação de colaboradores pode ser vista como um gasto a mais do qual o retorno não é muito satisfatório, posto que esse retorno dependerá de um processo de aperfeiçoamento das pessoas.

Dutra (apud CHIAVENATO, 2010, p. 28) considera que “[...] fomos educados a olhar as pessoas pelo que fazem e é dessa forma que os sistemas tradicionais as

encaram. Intuitivamente, valorizamos a pessoa por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades.” Se as pessoas realizam bem suas funções são automaticamente consideradas aptas ao cargo, do contrário, não raras vezes são substituídas e o motivo nada mais é do que a falta de motivação.

A formação permanente é uma motivação às pessoas, pois, é melhor qualificar e diversificar suas funções e potencialidades do trabalhador dentro da organização, visto que além de ser também um investimento pessoal do qual o benefício é próprio de cada pessoa e, nesse contexto, formação permanente é motivação. No entanto, na percepção de Vergara (2009, p. 43) esse é.

[...] um tema, sem dúvida, fascinante. Primeiro porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão prolongado binômio produtividade-qualidade aconteça. Assim, desvendar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos. A questão básica é: por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas que às outras parecem enfadonhas, desinteressantes, ilógicas, malucas, muito certinhas, completamente sem parâmetros ou desprovidas de glamour?

Pela reflexão de Vergara (2009), sempre haverá o grande dilema: por que algumas pessoas são motivadas e outras não? O que leva à motivação ou à desmotivação das pessoas? Um dos termos que melhor poderia se utilizar para tentar responder a esses questionamentos é o que se pode chamar de: subjetividade. Cada pessoa, em si, é única. Tem seus próprios problemas, suas próprias conquistas, é motivada por isso ou aquilo. Está realizada profissionalmente ou não. Gosta do que faz ou não. Tem prazer e se sente motivada ou não. Tudo depende de cada pessoa. Da subjetividade de cada indivíduo.

Vergara (2009) permite extrair algumas conclusões em relação à subjetividade, pode-se dizer que subjetividade é aquilo que a pessoa reconhece dentro de si e expressa de uma maneira ou de outra. No entanto, o gestor e a organização necessitam estar atentos às múltiplas expressões que lhe surgem no dia-a-dia. Não é pretensão fazer do gestor um psicólogo ou aconselhador terapêutico, mas é sua função estar atento às necessidades pessoais daqueles que gesta, visto que podem vir a interferir na sua vida profissional e na relação com as demais pessoas dentro da organização. Parece um tanto complexo pensar esses problemas de subjetividade, por isso, a formação permanente ocupa um lugar de destaque e atenção.

Por intermédio da formação permanente, a escuta das pessoas é mais clara e transparente. A formação permanente, muito além de um momento profissional, é também um momento dinâmico pessoal e grupal, no qual as pessoas podem se ajudar

mutuamente. É um momento motivacional de confronto das diferenças. Vergara (2009, p. 43) também argumenta sobre isso, de acordo com essa autora, “lidar com as diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças. Provavelmente, então, sua tarefa se tornará mais fácil, mais leve”.

A formação permanente é um passo importante para que o clima organizacional seja favorável, passou-se o tempo em que seu único objetivo era a qualificação profissional. Com a gestão de pessoas assumiu-se também o objetivo de qualificação pessoal, que quer ajudar as pessoas a serem melhores, mais capazes, mais felizes e realizadas nas funções que desempenham e, nesse caso, não se pode negar que lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. (VERGARA, 2009).

Gerir pessoas é, sobretudo, gratificante para quem faz de maneira a enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano. Chiavenato (1997) é bem claro e expõe dois objetivos principais da formação permanente: enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano. Enaltecer o trabalho viabiliza a qualidade e o destaque no trabalho e dignificar o homem é reconhecer as pessoas nas suas subjetividades, nas suas capacidades, limitações, medos e anseios. É fazer as pessoas crescerem na organização e nas próprias vidas. Portanto, formação permanente é uma das garantias para uma organização de qualidade, de visibilidade, de valorização humana, profissional e pessoal.

5.4.2 Papel da liderança no processo de mudança

Está-se a discorrer nos itens deste capítulo sobre temas relacionados à gestão de pessoas, que envolvem recursos humanos, serviços de qualidade, formação constante e processos grupais claros, para que se possa ter uma gestão satisfatória e levar a organização a atingir suas metas em termos de lucratividade e qualidade do serviço que está oferecendo ao mercado.

Dentro desse contexto, surge a figura da liderança e alguns questionamentos referentes como, por exemplo: afinal quais são as características de uma boa liderança? Como descobrir líderes dentro das organizações? Como se formam lideranças? Qual é o papel do líder dentro das organizações? Essas são questões que provocam reflexões à cerca da temática e levam a pensar sobre a maneira como são geridas as instituições num mundo criado, por vezes, pela subjetividade humana,

como expressam Caravantes e Bjur (1996, p. 19): “Às vezes tenho a sensação de que criamos um mundo tão complexo, tão intrincado, que nós mesmos acabamos por não entendê-lo.” Desse modo, na sequência, passa-se a empreender uma visão sobre essa temática com base em alguns livros e artigos de autores da área de gestão e recursos humanos.

Primeiramente, não se pode confundir líder com administrador. Nesse sentido, Gaspareto (2012) argumenta que os líderes têm espírito visionário, postura empreendedora e visão estratégica. São em geral grandes sonhadores dentro das organizações, com papel de incentivar equipes e dar uma visão clara de futuro. Esses líderes, em geral, estão muito mais focados no amanhã do que no hoje, mais no que fazer do que no não fazer. A principal característica do líder talvez seja entusiasmar seus colaboradores, levando-os a querer fazer. Essas são características que agregam valor à organização, com uma dinâmica de renovação constante, sem com isso perder o foco, tendo como pano de fundo sentir-se responsável pelos processos e conquistas da organização.

Gaspareto (2012) comenta que o administrador tem como objetivo a realização do trabalho de maneira focada no aqui e agora. Faz com que os processos aconteçam, mantém visão tática apurada. Segue fielmente os objetivos colocados pela organização, movimenta os que estão sob sua gestão ao mesmo fim, segue normas e procedimentos instituídos, é fiel ao que foi planejado. Diferente do líder que procura ousar para além daquilo que lhe é dado.

Reis (2014) ao abordar a temática gestão de pessoas, destaca a importância da valorização do ser humano dentro das organizações. O ser humano é o agente direto do desenvolvimento, das ações organizacionais e, por isso, deve ser considerado ser autônomo, singular, com capacidade de analisar e dar significado a informações, de aprender com suas experiências e dar soluções a problemas do dia-a-dia.

Para tencionar o que foi dito acima, Drucker (apud MURAD, 2012) afirma que a liderança é responsável pelos resultados e sempre pergunta: somos realmente administradores fiéis dos talentos a nós confiados? Os talentos, os dotes das pessoas e o dinheiro. Líder é fazer. Não é apenas ter grandes pensamentos, ou carisma e, tampouco, não é representar papéis. E o primeiro imperativo de fazer é revisitar a missão da empresa, focalizá-la, construir e organizar. O termo líder traz em sua definição o fazer, o focar, o sair do campo das ideias e do carisma.

Murad (2012) ao discorrer sobre a gestão da mudança e liderança, relata que é um equívoco reduzir o conceito de liderança a falar bem e conduzir de maneira política os conflitos. Essas são apenas algumas das habilidades do líder. A principal delas é mobilizar pessoas para que elas assumam a missão, a visão e as estratégias das organizações, em vista de atingir os resultados esperados.

De acordo com os autores acima citados, percebe-se que não se nasce líder, mas torna-se líder. As organizações precisam estar atentas aos talentos, capacidades, ao nível de comprometimento de seus colaboradores e, ainda, devem buscar identificar características de um bom líder, fomentar e capacitar dos bons líderes para que possam motivar equipes e atingir resultados. Para tanto, necessita-se de líderes que estejam preparados para a mudança e à busca incansável pela melhoria da organização como um todo. (CARAVANTES; BJUR, 1996; GASPARETO, 2012; MURAD, 2012; REIS, 2014).

Sendo assim, é extremamente importante que as lideranças estejam preparadas para lidar com essa complexidade e sejam, fomentadoras dessas mudanças, pois, em uma abordagem contemporânea, o tema liderança é discutido considerando o pressuposto sistêmico-complexo, no qual o líder, ao mesmo tempo em que influencia seus liderados, também é influenciado por estes. A atuação do líder dependerá do contexto em que é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder, liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares superiores hierárquicos). (FAGUNDES; SIMINOTTI, 2009, p. 4).

Macêdo (2012, p. 110) diz que “[...] são muitas as capacidades que devem ser demonstradas pelo líder. Colocando o mesmo ora de ouvinte, ora de orador, em um momento de treinador, em outro como aprendiz, em algumas situações toma a decisão, em outras segue a que já foi tomada por outro líder ou toma em comum acordo com seus colaboradores.” Para ser um bom líder, não se faz necessário seguir um manual ou uma cartilha. Requer, sim, uma leitura atenta sobre o tempo e espaço em que se está inserido.

Líderes bem sucedidos não começam perguntando. “O que eu quero fazer?” eles perguntam: “O que precisa ser feito?” E em seguida: “Das coisas que fariam diferença, quais delas sou capaz de realizar?” Eles não se atêm ao que está além de sua capacidade. Providenciam para que outras necessidades sejam atendidas, mas não por eles; designam outra pessoa, para a tarefa. Líderes bem sucedidos procuram ser eficazes! Eles não temem os pontos fortes de outras pessoas. Andrew Carnegie desejava que fosse gravado em seu túmulo: “Aqui jaz um homem que sabia colocar a seu serviço homens mais capazes do que ele próprio.” (DRUCKER, 2004, p. 4).

Reis (2014, p. 35) comenta que mesmo com o advento do que alguns autores chamam de era do conhecimento ou do ser humano, em pleno século XXI, há organizações que ainda permanecem no formalismo, na centralização, na memorização, na burocratização excessiva e na verticalização de informações e processos. Algumas vêm obtendo sucesso, outras se estabilizaram na inércia de seus procedimentos e muitas desapareceram do mercado.

Nesse contexto, diante do que foi constatado junto aos autores consultados para promover a discussão acima apresentada, faz-se cada vez mais necessária a figura de líderes de mudança, com equilíbrio e discernimento entre motivação e processos. As organizações precisam estar atentas para descobrir os talentos que nelas atuam para capacitá-los, valorizá-los e idealizá-los. Ao longo do texto foram apontados alguns indícios para construir um ambiente propício ao surgimento de novas ideias, para que não se tenha de um lado os interesses dos colaboradores e de outro o das organizações.

5.4.3 Valorização da pessoa

Quando se diz estar motivado, comprometido com a organização e com a função a qual se desempenha, surge um fator chave nesse processo de comprometimento e envolvimento, o qual se denomina valorização profissional.

Por vezes, as organizações procuram criar políticas de incentivo aos seus colaboradores para mantê-los comprometidos com a missão. É necessário partir de uma situação concreta para poder teorizar como as organizações se movimentam nessa dinâmica, que também pode ser vista sob a óptica da remuneração de seus colaboradores.

No fundo, os recursos humanos são encarados meramente do ponto de vista econômico: um recurso que pode ser encontrado no momento em que se necessitar e que, com “alguns motivadores”, como um salário razoável, vale-transporte, auxílio médico por exemplo, pode ser colocado a funcionar. Ou ainda do ponto de vista legal: direitos sociais a serem recolhidos, folha de pagamento a ser elaborada, horas extras a serem computadas a assim por diante. (CARAVANTES, 2002, p. 39).

Na reflexão de Caravantes (2002), a valorização do colaborador parte única e exclusivamente das políticas de incentivo criadas pelas organizações, tem em suas diretrizes o reflexo de suas prioridades. Para tencionar esse olhar sobre a valorização do profissional, Caravantes (2002) apresenta o administrador de talentos, esse autor entende que a importância dos talentos humanos cresce com o aumento da

complexidade ambiental. Mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial que pode ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais.

As empresas estão descobrindo que as pessoas são importantes. Percebem que a qualidade das relações na organização influencia muito nos resultados. Ora, essa perspectiva humanista já estava presente em instituições da sociedade civil desde as suas origens. A espiritualidade, a visão não-centrada no lucro tornam-nas mais aptas a cultivar um olhar de afeto e cuidado com as pessoas. No entanto, para que isso não degenerem em relações viciadas pelo amadorismo e pela invasividade, é necessário implantar uma gestão de pessoas com cunho profissional. A síntese desses dois olhares, humanista e profissional, tratará diferencial incomparável. (MURAD, 2012, p.89).

Alguns autores da área de gestão de pessoas quando abordam o tema em comento trazem em suas reflexões dois assuntos importantes: a motivação e a valorização, elementos que estão diretamente ligados. Assim, dizer que se está motivado é sentir-se valorizado e incentivado. Pode-se também colocar nessa reflexão outro elemento que é o prazer de fazer aquilo que se gosta e se identifica. (CARAVANTES, 2002; CHIAVENATO, 2004; MACÊDO, 2012; MURAD, 2012).

Macêdo, (2012, p. 58) entende que “estar motivado está relacionado ao trabalho em si, ao prazer de fazer algo e aos desafios enfrentados para alcançar a excelência em resultados naquilo que gosta de fazer.” Na visão desse autor a escolha do que se pretende fazer na vida profissional determina muito da motivação de trabalhar em prol da organização ou, em contrapartida, quando não se faz algo por opção profissional, acaba como que sobrecarregado, gera mal-estar na vida particular e no clima da organização.

Outro ponto que Macêdo, (2012) coloca é o questionamento sobre qual o limite da valorização ou da recompensa ao profissional? Essa pergunta é relevante ao passo que conduza atitudes do profissional dentro da organização. Macêdo (2012) alerta para fatores que, não raras vezes, passam despercebidos, como as motivações meramente compensatórias, sem com isso ter uma dimensão sobre a importância do indivíduo no todo da organização. Fatores extrínsecos podem levar o profissional a um comportamento controlado ou, ainda, chegar a um estágio de “viciar” o colaborador e fazer com que execute a tarefa rapidamente para receber recompensas. Recompensas extrínsecas realizadas de maneira exagerada podem enfraquecer a motivação intrínseca.

Percebe-se que nas reflexões feitas a partir da posição dos autores acima citados, a complexidade e os limites entre estar motivado e sentir-se valorizado pela

organização na qual se desempenha uma função faz levar em conta que uma recompensa momentânea não tem efeito tão positivo quanto um elogio em público que, em certos casos, é o mais indicado. O importante não é a recompensa como valor maior, mas sim o fato de o colaborador perceber que está desempenhando de maneira satisfatória sua função.

Dentro desse contexto, é importante lembrar o que já foi refletido sobre o que os autores citados ao longo do estudo disseram a respeito da gestão de pessoas, da importância dos papéis e das funções estarem definidos e claros aos envolvidos nos processos estratégicos da organização, bem como, da descentralização das ações. O setor de recursos humanos precisa estar atento a essa demanda da valorização dos profissionais, porquanto, deve incentivar e criar políticas que fortaleçam o comprometimento dos profissionais que gesta, sem tornar a organização inviável financeiramente. Para Murad (2012, p. 40) “a introdução de procedimentos sistemáticos de avaliação de desempenho, conjugando fatores diversos, ajudará a melhorar a atuação dos profissionais e valorizará os reais talentos humanos.”

Chiavenato (2004) complementa o posicionamento de Murad (2012), visto entender que as pessoas devem ser visualizadas pelas organizações como parceiras do seu negócio. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, são o mais importante aporte para as organizações.

As organizações têm a função de atrair e reter bons profissionais, formando-os dentro da missão e dos valores que estabeleceram para si. Esse é um dos desafios em nível de gestão, porém, mais próximo do objetivo da área de recursos humanos, pois, oferece perspectivas de crescimento profissional. Para isso, precisa estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização. Como já comentado anteriormente, fomentar e oferecer ao gestor suporte técnico, com critérios de seleção, remuneração, com políticas claras de metas bem definidas, valorização e formação continuada, é o esteio da gestão estratégica.

Ambíguo o tema, porque precisa de um limite entre recompensa e incentivo, para que o profissional não se perca em apenas uma dessas esferas e esqueça, com isso, o real motivo e sentido daquilo que desempenha dentro da organização. Murad (2012) fala que as organizações precisam criar em seus colaboradores um sentido de pertença para que possam identificar-se com a cultura institucional, a ponto de incorporar a missão da organização em seu projeto de vida, alinhando isso à missão e visão da organização.

Pode-se arriscar a afirmar, após a discussão promovida a respeito das colocações dos autores acima citados, que a valorização profissional é muito mais que um aumento de salário, pagamento de horas extras ou gratificações. É, antes de tudo, um estado de espírito, de identificação com o que se faz, com a missão e visão da instituição. Passa pelo cuidado que os gestores devem ter com os seus colaboradores e pela criação de políticas claras de incentivo à formação continuada, pela criação de espaços e ambientes que favoreçam o elogio e o afeto nas relações de trabalho. Um clima organizacional saudável, gera profissionais saudáveis e comprometidos.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar como a pesquisa foi desenvolvida e, desse modo, mostra o delineamento do processo investigativo indicado no plano metodológico adotado para implementar a investigação, assim sendo, põe em evidência a unidade de análise, indica os sujeitos envolvidos, os instrumentos de coleta de dados empregados na pesquisa quantitativa e na qualitativa e os sistemas de análise dos resultados e de conteúdos obtidos a partir do estudo de campo, referentes à gestão da Rede La Salle, de modo que os dados coletados e as informações colhidas evidenciassem os fatos concretos que seguem analisados no sétimo capítulo.

6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Do ponto de vista metodológico, é válido esclarecer que se trata de estudo de caso, de cunho qualitativo descritivo, sendo que também utilizou-se de dados quantitativos para uma melhor análise do processo de mudança ocorrida nas políticas de gestão de recursos humanos na Rede La Salle, após a unificação das províncias do Brasil e Chile. O trabalho é considerado um estudo de caso, porque examinou, especificamente, na Rede La Salle os impactos causados pela unificação das Províncias de Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile, hoje denominada Província La Salle Brasil-Chile para a gestão de recursos humanos das Escolas de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul.

O estudo de caso consiste num método de pesquisa adequado, “quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2005, p. 19).

Pela perspectiva quantitativa, o estudo busca esclarecer, consoante os resultados obtidos, o que as quantidades coletadas por meio do questionário (apêndice A) apontaram sobre os impactos que a unificação da Província La Salle Brasil-Chile provocou sobre a gestão de recursos humanos e colaboradores da Instituição. Cabe observar que esse método de abordagem foi utilizado, notadamente, porque permitiu quantificar o objeto investigado, como também porque autorizou classificar e analisar as categorias de informações obtidas para o alcance dos

objetivos propostos para o estudo. Como, ainda, deveu-se à capacidade que esse formato tem para que se conjugasse a experiência do pesquisador ao conteúdo examinado e, simultaneamente, fossem operacionalizados conceitos e ideias fundamentados na teoria revisada no quinto capítulo.

De acordo com Moura (1998), os dados quantitativos são aqueles que se apresentam ou podem ser diretamente convertidos para uma forma numérica, como por exemplo, os registros provenientes de observações sistemáticas, as respostas a perguntas fechadas ou de múltipla escolha de questionários, as respostas aos itens de testes e escalas.

Essa modalidade de pesquisa depende, direta e necessariamente, da coleta de elementos quantificáveis em detrimento da colheita de informações como é o caso da investigação qualitativa. Conquanto, da análise referente advêm resultados quantificados.

A noção de abordagem quantitativa passa, imprescindivelmente, pela ideia de quantidade, de medição, mensuração. Relativamente a esse tipo de pesquisa, Rauen (2002, p. 33-34) esclarece:

[...] as pesquisas quantitativas [...] são conhecidas como levantamento de dados, de sondagem ou survey. A pesquisa de levantamento consiste na solicitação [...] a um grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre um problema estudado, para posterior análise [...] O desenho metodológico recorrente é o da pesquisa de campo.

A natureza qualitativa da pesquisa se dá por preocupar-se com a compreensão e interpretação de uma realidade ou fenômeno. Segundo Pereira (1999) a pesquisa qualitativa procura representar simbolicamente a manifestação de um fenômeno aparentemente imponderável, instrumentaliza o reconhecimento de determinada realidade, propicia a análise de seu comportamento e suas relações com outros.

Nesse sentido, o estudo busca descrever os impactos do processo de mudança a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile, na gestão de recursos humanos das Escolas da Rede La Salle de Esteio, Canoas e Sapucaia, suas políticas e implicações.

O dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento que normatiza e confere um caráter objetivo a sua observação. Nesse sentido, constitui-se em alternativa à chamada *pesquisa quantitativa*, que também se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador. Essas duas abordagens alternativas, não raro, são confrontadas numa falsa oposição que busca uma ordem de precedência entre elas, a qual carece de pertinência e só encontra intolância, inimiga da ciência e da verdade. (PEREIRA, 1999, p.22).

Segundo Roesch, Antunes e Silva (1998, p. 23), “os estudos de caráter qualitativo predominam na área de organizações.” A presente pesquisa tem esse objetivo à medida que propõe como foco, analisar a Rede La Salle de Educação, uma prestadora de serviços educacionais e seus impactos provocados após a unificação das Províncias Brasil-Chile sobre a gestão de recursos humanos a seus colaboradores.

Por fim, faz-se esclarecer que a pesquisa é de cunho descritivo, pois, procura discorrer sobre algumas características da Rede La Salle, dentro de suas políticas na área de gestão de recursos humanos. De acordo com Vergara (2007, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

Diante dos motivos expostos, justifica-se o emprego do método de procedimento descritivo particularmente porque essa sistemática auxilia na identificação de características dos fenômenos investigados e, ao mesmo tempo, permite ordenar e classificar esses fenômenos.

6.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DO ESTUDO

O campo de investigação abarca as quatro Escolas de Educação Básica da Rede La Salle no Brasil, localizadas na chamada “Grande Porto Alegre”, são elas: La Salle Esteio, La Salle Canoas, La Salle Niterói (Canoas) e La Salle Sapucaia. Por oportuno, faz-se esclarecer que esta pesquisa não tem a pretensão de estudar toda a Rede La Salle, visto que as dimensões geográficas, o número de obras, de colaboradores e Irmãos são fatores que impossibilitam pesquisa dessa natureza. Por isso, fez-se a opção de focar o estudo nas Escolas já mencionadas.

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

Os sujeitos da pesquisa, 40 indivíduos, constituíram-se de diretores, professores e colaboradores das comunidades educativas de Esteio, Canoas e Sapucaia. Nesse sentido, releva destacar que da parte quantitativa do estudo participaram 37 funcionários (professores e colaboradores) e da qualitativa 3 diretores das referidas comunidades educativas, cuja exceção foi a unidade de Esteio, que tem

o Diretor diretamente ligado à pesquisa em linha, vez que dela é titular. Observe-se que citados diretores assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (anexo A). Já os funcionários e professores foram contatados previamente, por meio de uma visita pessoal ou telefone, pelo pesquisador, momento em que foi explicado o propósito da pesquisa e solicitado, verbalmente, sua disponibilidade em participar da pesquisa bem como o seu consentimento para a divulgação de suas respostas, sem, no entanto, revelar a sua identidade no momento da transcrição de suas declarações.

Outro aspecto relevante de notificar se refere ao critério de escolha dos professores e colaboradores, o qual ocorreu de acordo com o tempo de serviço na Província La Salle Brasil-Chile, visto que os escolhidos necessariamente tinham de ter vivenciado o processo antes e depois da unificação das Províncias Brasil-Chile. Esse sistema permitiu selecionar uma amostra de 27 pessoas para compor o processo investigativo na parte quantitativa do estudo, e 3 outros atores sociais, na parte qualitativa da pesquisa.

Tendo como critério estabelecido para inclusão dos sujeitos da pesquisa o de estar trabalhando na Província La Salle Brasil-Chile antes e após a reestruturação, os participantes do estudo (professores e funcionários) ficaram distribuídos da seguinte forma:

- a) **Colégio La Salle Esteio.** Teve em seu quadro de professores 04 profissionais aptos a responder a entrevista e em seu quadro de funcionários 03 estavam dentro dos critérios de inclusão;
- b) **Colégio La Salle Sapucaia.** Teve no seu quadro de professores 04 profissionais aptos a responder a entrevista e em seu quadro de funcionários 03 estavam dentro dos critérios de inclusão estabelecidos na pesquisa;
- c) **Colégio La Salle Niterói-Canoas.** Teve no seu quadro de professores 04 profissionais aptos a responder a entrevista e em seu quadro de funcionários 03 estavam dentro dos critérios de inclusão estabelecidos na pesquisa; e
- d) **La Salle Canoas.** Teve em seu quadro de professores 03 profissionais aptos a responder a entrevista e em seu quadro de funcionários 03 estavam dentro dos critérios de inclusão estabelecidos na pesquisa.

6.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é um passo importante para a composição da pesquisa, visto que é por meio dela que se buscam as informações necessárias para entender o fenômeno estudado. A coleta de dados é a fase em que se inicia a busca pelas informações que possam trazer resultados, estabelecer correlações significativas e atingir os objetivos da pesquisa.

Compuseram a pesquisa, a análise documental e bibliográfica, o questionário e seu roteiro (apêndice A e B), a entrevista semi-estruturada (apêndice C) e a observação participante que seguiu o roteiro de pesquisa participativa (apêndice D). Na análise documental, as referências foram os documentos institucionais da Rede La Salle no Brasil (Província La Salle Brasil-Chile), na América-Latina (RELAL) e no Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, especialmente, os documentos sobre a gestão de recursos humanos (Plano Organizacional, Proposta Educativa, Propostas Circulares, Manual da Marca, Portarias).

Na escolha dos documentos acima citados levou-se em conta a colocação de Pádua (2004, p. 69) que diz que o acervo documental “[...] é toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova.”

Além do que já foi exposto, salienta-se que para Gil (2010, p. 31), “a modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito em papel, mas estão se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos”. Gil (2010, p. 31) considera, ainda, que “o conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que esse pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar um fato ou acontecimento”.

Nessa perspectiva, releva trazer à colação o conceito de investigação documental proposto por Vergara, (2007, p. 48), de acordo com o qual:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, videoteipes, informações em disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Porquanto, importa observar que no processo de consulta bibliográfica utilizaram-se livros que revisam e atualizam a história do fundador São João Batista de La Salle, obras educativas da vida dos Irmãos, bem como, do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs que foram se desenvolvendo ao longo dos anos em todos os continentes.

O processo investigativo também contou com a aplicação de um instrumento de pesquisa (apêndice A – questionário), que foi postado por e-mail para que os professores e funcionários o respondessem e dessem retorno, também por e-mail, para o titular do estudo. A respeito dessa técnica de pesquisa Rauen (2002, p. 126) relata o seguinte:

O questionário consiste numa lista de indagações escritas, que devem ser respondidas pelo informante, igualmente por escrito. A grande vantagem do questionário é a possibilidade de se indagar muitas pessoas. Se você quiser questionar uma sala de universitários, basta distribuir as folhas para que todos respondam simultaneamente [...]

A primeira grande característica dos questionários é que suas perguntas são enunciadas de forma sistemática, de modo que se possa estabelecer uma ordenação organizada, a partir de critérios definidos. Tecnicamente, pode-se chamar também de formulário o conjunto de questões que satisfazem estas características. (RAUEN, 2002, p. 126).

O roteiro do questionário (apêndice B) foi inspirado nos documentos institucionais publicados a respeito da unificação das Províncias que também tratam das políticas de gestão de recursos humanos definidas, bem como, com base nas entrevistas realizadas com os diretores das escolas participantes da pesquisa e na observação participante.

Igualmente importante é observar que no processo investigativo, durante a etapa qualitativa da pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada. Na percepção de Manzini (2004, p. 189), “entende-se por entrevista semi-estruturada aquela que contém perguntas abertas, apresentando flexibilidade nas respostas.”

Duarte (2004, p. 215) afirma que as “[...] entrevistas são fundamentais quando se precisa ou se deseja mapear práticas, crenças valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.”

De acordo com o conceito elaborado por Severino (2007), a entrevista semi-estruturada pode ser compreendida como um método de coleta de dados ou um sistema que se destina a esse fim. Para esclarecer o conceito proposto por Severino (2007, p. 124), abaixo, transcreve-se as palavras desse autor:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área das Ciências Humanas. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Duarte (2004) esclarece que o pesquisador precisa ter claro o porquê da escolha da entrevista como ferramenta de pesquisa. Esse autor destaca sete pontos

que devem ficar claros nesse processo de escolha: a) as razões pelas quais optou pelo uso desse instrumento; b) quais os critérios utilizados para a escolha dos entrevistados; c) número de participantes; d) quadro descritivo dos participantes; e) como aconteceram os contatos; f) roteiro da entrevista; g) procedimentos de análise dos dados.

Vergara (2007, p. 55) argumenta que “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. Pode ser aplicada presencialmente ou utilizar-se de mídias que permitam uma interação entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa.” Na presente pesquisa, as entrevistas foram efetuadas de maneira presencial, tendo em vista as questões geográficas permitiam o deslocamento do pesquisador até as comunidades educativas dos sujeitos da pesquisa.

A entrevista, num primeiro momento, parece algo fácil, simples de ser realizado, talvez esse pensamento esteja impregnado na percepção do pesquisador quando se depara com esse instrumento de coleta de dados. Porém, conforme afirma Duarte (2004, p. 215) “este instrumento de pesquisa requer planejamento, preparo teórico e habilidade técnica no momento da coleta, da transcrição e da análise dos dados.” A elaboração do roteiro da entrevista teve como base as definições sobre as políticas de gestão de recursos humanos apresentadas nos documentos da Unificação das Províncias Brasil-Chile.

Durante a realização da entrevista semi-estruturada (apêndice C), que foi feita com os diretores em suas respectivas Escolas e em horário comercial, também ocorreu a observação participante. Relativamente a esse tipo de técnica investigativa, Lakatos e Marconi (1996, p. 194) argumentam que “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.”

A observação participante ocorreu simultaneamente à utilização do roteiro de entrevista semi-estruturada (apêndice D), momento no qual o pesquisador, como membro da organização, avaliou comportamentos, falas e encaminhamentos realizados pelos membros envolvidos nos processos pedagógicos e administrativos das quatro unidades pesquisadas. Para tanto, o pesquisador participou de reuniões, assembleias e momentos do cotidiano dos membros das unidades envolvidas na pesquisa.

6.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A etapa de análise de dados, segundo Vergara (2007, p. 59), “refere-se àquela sessão na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.”

Na presente pesquisa, foram adotados dois sistemas de tratamento dos dados, um refere-se à parte quantitativa do estudo e outro à parte qualitativa. No primeiro caso, o tratamento quantitativo ocorreu por meio de técnicas estatísticas de tabulação dos dados e apresentação dos resultados por intermédio de gráficos de coluna com valores expressos em números relativos, sendo que no texto optou-se por incluir na apresentação dos resultados tanto os percentuais quanto os números inteiros. Para tanto, foram utilizadas as frequências das respostas obtidas conforme a incidência por item assinalado.

O segundo caso diz respeito ao tratamento qualitativo das informações por intermédio da análise de conteúdo. Trata-se de etapa importante, pois, lida com as informações obtidas durante a pesquisa de modo a traçar linhas de ação a partir dos objetivos propostos e também dá indícios se esses objetivos foram alcançados. As categorias de análise utilizadas foram: processo de governança corporativa, políticas de governança corporativa, políticas de gestão e formação de recursos humanos e mudanças ocorridas a partir da unificação das Províncias de Porto Alegre, São Paulo e Chile. Tais categorias foram escolhidas por estarem relacionadas ao objeto de estudo do presente trabalho e por constarem nas diretrizes definidas pela Província no processo de Unificação, naquilo que se refere a gestão de recursos humanos.

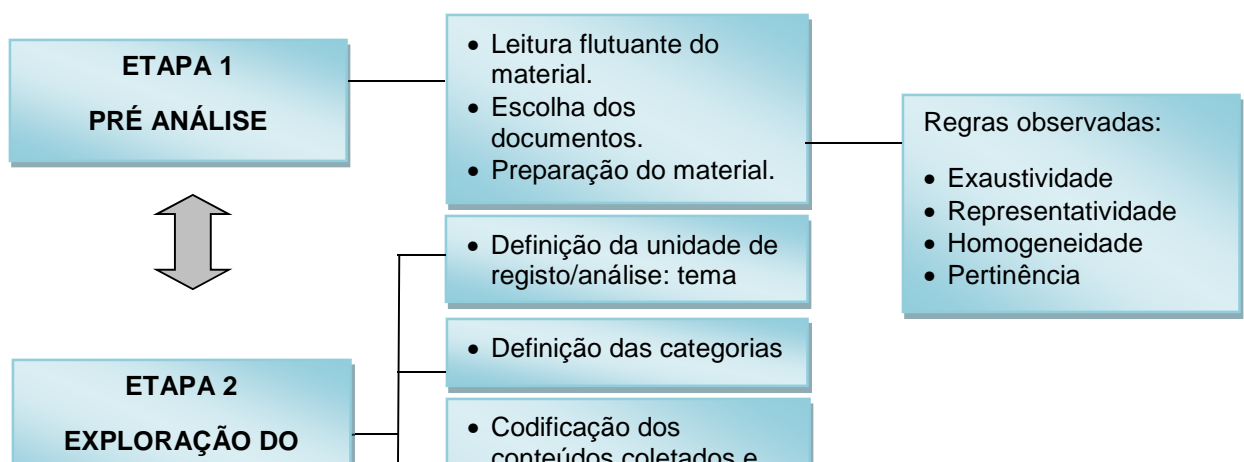
A análise de conteúdo compreende basicamente três etapas: a) pré análise; b) exploração do material; c) tratamento de dados e interpretação dos resultados. A pré análise é o momento de selecionar o material coletado e definir os procedimentos a serem seguidos. A exploração do material refere-se à implantação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nessa fase da pesquisa, pode-se confirmar ou não suposições levantados ao longo do estudo.

Relativamente à análise de conteúdo, foi coletado junto a Bardin (apud VERGARA, 2010, p. 7) que essa sistemática

[...] é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A figura 3, a seguir apresentada, ilustra os procedimentos da técnica de análise de conteúdo que foram adotados na presente pesquisa. Em cada fase do método adotado para a análise dos conteúdos obtidos foram levadas em consideração as etapas apresentadas no quadro baixo elaborado pela professora Andreia Sarmiento, de forma a buscar contemplar os objetivos propostos pela pesquisa.

Figura 3 – Procedimentos de análise do conteúdo



Fonte: Adaptado de BARDIN por SARMENTO, 2014.

Na etapa um, de pré-análise, foi feita a seleção dos documentos que foram analisados, realizou-se uma leitura atenta sobre eles, para poder-se preparar o material que foi utilizado.

Na etapa dois, ocorreu a exploração do material, foram definidas as unidades de registro e análise, bem como, o tema abordado. Foram coletadas e agrupadas as respostas, estabelecendo-se um paralelo com os documentos da Província La Salle Brasil-Chile na área de gestão de recursos humanos, embasados também em autores que abordam a temática em questão. Nessa etapa foi importante estar-se atento para que se fosse o mais coerente possível na reflexão sobre o material recolhido, sobre os documentos analisados e autores que foram consultados para chegar-se aos objetivos da pesquisa.

Na etapa três, elaborou-se a apresentação dos dados de modo a ressaltarem-se os achados da pesquisa em forma de gráficos para realiza-se a interpretação dos resultados, dos documentos e efetuar-se o contraste com o referencial teórico apresentado no quinto capítulo. Busca-se explicitar os limites encontrados no decorrer do estudo, bem como, preposições de questões que possam servir para futuras análises e considerações acerca do que se tem como proposta de estudo.

7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas ao atingimento dos objetivos do estudo apresentados na introdução, este capítulo visa explicar o problema de pesquisa, cuja diretriz persegue o sentido da descrição dos impactos na gestão dos recursos humanos das Escolas da Rede La Salle das cidades de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul, provocados a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e delegação do Chile, hoje denominada Província La Salle Brasil-Chile. Porquanto, o capítulo também tem a finalidade de mostrar o contexto em que se inscreve a organização e, a partir do contraste entre as informações coletadas e a literatura revisada, preliminarmente, analisar os resultados obtidos a partir das percepções que emergiram a partir do discurso de outra parte dos sujeitos do estudo (3 entrevistados), que formaram o setor qualitativo, cujas falas foram coletadas por meio de entrevista semi-estruturada (apêndice B) e, posteriormente, do questionário (apêndice A) aplicado a uma parte da amostra populacional (37 representantes), que constituiu a base quantitativa do estudo. Nesse caminho, no caso em exame, busca-se descrever a participação das unidades investigadas pela forma de gestão que empregam no gerenciamento de pessoas e comunicar sobre as possibilidades e limites particulares ao caso estudado. No objetivo de compreender a realidade investigada pretende-se com este articulado trazer à luz correlações significativas e destacar as categorias de análise que emergiram dos dados apresentados e dos discursos dos entrevistados.

7.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A seguir faz-se a análise das informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com os três diretores das comunidades educativas dos municípios de Canoas, Esteio e Sapucaia do Estado do Rio Grande do Sul. A intenção com esse procedimento foi conhecer, a partir da percepção desses diretores, aspectos relacionados à governança corporativa e à gestão de recursos humanos que caracterizaram a Rede La Salle antes e depois do processo de unificação da nova Província La Salle Brasil-Chile.

Nesse pensar, a análise a seguir objetiva apresentar as categorias de análise que emergiram dos discursos dos entrevistados. Observe-se que referidas categorias após identificadas foram submetidas a confronto com o referencial teórico pertinente

e trabalhadas com base no fenômeno da saturação, o qual implica encerramento da análise a partir do momento em que as respostas forem se sobrepondo por repetição, segundo o discurso dos entrevistados.

7.1.1 Processo de governança corporativa

Esta categoria de análise reserva especial atenção à parte do discurso dos diretores que ressalta aspectos relacionados à pré-existência de um processo de governança corporativa antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile e envolve, portanto, tanto questões referentes às principais diretrizes que eram levadas a termo pela Instituição para dar conta de situações práticas que se lhes apresentam cotidianamente.

Nesse norte, questionados se antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile já existia um processo de governança corporativa e, se positivo, quais as suas principais diretrizes, os diretores informaram o seguinte:

***Diretor A** – Já havia esse processo antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, a Província de Porto Alegre já se preocupava com o monitoramento e controle no gerenciamento da empresa, com propensão de resultados expressivos [...]isso se demonstrou a partir do trabalho do conceito de Rede. [...] a gente viu que a Rede começou a se preocupar com essa [...] de que as Escolas tinham que ter a mesma padronização, o mesmo procedimento, sistematização de processos, uma unificação dos planos de estudos, matriz curricular, carga horária padronização de cargos e funções. A identidade visual também foi muito trabalhada, no sentido de todos adotarem o mesmo padrão de identidade visual. O plano global também foi unificado [...] o plano de desenvolvimento das comunidades. Começou a ser feito auditorias para a padronização nas áreas administrativas e também pedagógicas que convergiram, então, para a implantação e implementação do sentido de Rede. Acho que esse foi o primeiro movimento que demonstra o processo de governança corporativa e também sendo trabalhado muito a questão dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa. Tudo isso andou junto neste processo de conceito de rede.*

***Diretor B** – [...] esse trabalho em Rede já começou mesmo antes de já tinha uma divisão em comissões, Comissão de Educação, Comissão de Formação, Comissão Pastoral, Conselho Econômico e dentro desse trabalho de comissões cada comissão já era responsável por projetos e esses projetos tinham que andar e esses projetos já começaram a padronizar [...] de uma maneira muito saudável.*

Tendo em conta a resposta emitida pelos questionados, constata-se que os entrevistados apontaram preexistir um processo de governança corporativa antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile. Nesse sentido, um entrevistado indicou que antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile já existia uma preocupação com o monitoramento e controle no gerenciamento da empresa, com a padronização

de procedimentos e sistematização de processos, com a unificação dos planos de estudos, matriz curricular, carga horária padronização de cargos e funções. A identidade visual ou o mesmo padrão de identidade visual também foi apontado, no sentido de todos adotarem.

Outro entrevistado comentou que o processo de governança corporativa já havia se iniciado mesmo antes de ter ocorrido uma divisão de comissões (Comissão de Educação, Comissão de Formação, Comissão Pastoral, Conselho Econômico). Argumentou, ainda, que nos trabalhos realizados por essas comissões cada comissão era responsável por alguns projetos e um dos encaminhamentos feitos foi o início da padronização.

Conforme se constata das respostas emitidas pelos entrevistados e segundo a percepção desses, antes do processo de unificação da Província La Salle Brasil-Chile já estava em andamento na Instituição um processo de governança corporativa, sendo que na ocasião as principais diretrizes que eram seguidas e foram apontadas pelos entrevistados, constituíram-se de: monitoramento e controle no gerenciamento da empresa (resultados econômicos e pedagógicos); padronização de procedimentos e sistematização de processos; unificação dos planos de estudos, matriz curricular, carga horária padronização de cargos e funções; e identidade visual.

Nesse sentido, cabe observar que as ações acima citadas tinham o propósito de buscar a sustentabilidade da Rede La Salle, o que só seria possível promovendo o aumento da margem de lucro e, concomitantemente, buscar o diferencial de uma Instituição que se destacasse como referência de qualidade no ensino.

No contraste entre as respostas dos entrevistados com o que dizem os autores consultados, pela perspectiva destes últimos, pode-se dizer que, de acordo com Rodhes (apud PEREIRA, 1999), a governança corporativa é um processo complexo de tomada de decisão e conforme indicaram os entrevistados, mesmo antes de o processo de governança corporativa ter se instalado junto à Instituição, a situação já se mostrava complexa e envolveu uma série de tomada de decisão.

Semelhante modo, Silveira (2010, p. 2) considera que governança corporativa implica um processo decisório na alta gestão de modo a envolver os principais personagens da organização. Desse modo, de acordo com as respostas dos entrevistados, antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile já existia um processo decisório envolvendo os principais atores da Instituição.

7.1.2 Revisão do processo de governança corporativa

Solicitados a indicar se na implementação das ações de mudança, promovidas no momento da unificação das Províncias Brasil-Chile, foi revisado o processo de governança corporativa e quais as principais alterações realizadas, nesse sentido.

Nesse sentido, um entrevistado, relatou que no momento da unificação da Província La Salle Brasil-Chile o processo de governança corporativa foi revisto em alguns aspectos, dentre os quais estão os processos que tiveram de convergir para um mesmo direcionamento, o projeto de gestão, assim como a divergência na aplicabilidade desse projeto de uma localidade para outra exigiu um maior monitoramento, controle, acompanhamento e *feedback* para que os processos de gestão e de avaliação fossem aprimorados em relação à transparência e à equidade. De acordo com esse entrevistado:

Diretor A – Então, existiam processos da Província de Porto Alegre e o processo da Província de São Paulo, por exemplo, [...] esses processos tiveram que ser revistos, analisados, a fim de que outro processo se instaurasse [...] a partir da análise desses dois, outros processos se instauram convergindo então para o mesmo direcionamento [...] O projeto de gestão também, por exemplo, que especifica os cargos pelo porte da comunidade e especifica a descrição das competências e habilidades requeridas para cada função e também no processo de avaliação dessas habilidades [...] A amplitude dos agentes envolvidos no processo e a divergência da aplicabilidade em cada localidade requereu [...] um maior monitoramento, controle e acompanhamento, um feedback para aprimorar esses processos de gestão e de avaliação, tanto no que diz respeito à transparência quanto ao que diz respeito à equidade também.

Outra percepção que emergiu a partir da resposta de um entrevistado se refere ao fato de que, embora esse entrevistado não tenha percebido mudança, pois, considera que algumas coisas ainda não avançaram, como por exemplo, nos documentos que já haviam sido elaborados e deveriam estar sendo trabalhados atualmente pela Escola. Outro aspecto destacado por esse entrevistado está relacionado à área pedagógica, que ainda tem falhas, dentre as quais estão os seguintes desafios que a Instituição tem de enfrentar: a matriz curricular aplicada às unidades educacionais; a padronização do sistema de avaliação da própria, haja vista que algumas unidades efetuam a avaliação por meio de conceitos; outras por intermédio de notas e outras, ainda, trabalham o sistema avaliativo por meio de pareceres.

Nesse sentido, o entrevistado considerou que a área administrativa também apresenta falhas como, por exemplo: o início e o término de ano letivo; carga horária de professores e funcionários equiparada ao tamanho da unidade; padronização do sistema ponto, visto que algumas unidades tratam esse assunto com rigidez e outras nem tanto, algumas utilizam ponto digital e em outras o controle do ponto é feito manualmente que, diga-se de passagem, não é mais aceito pela legislação vigente; padronização do processo de cobrança de matrícula, pois, em algumas unidades o pagamento é feito por meio de boleto e em outras o pagamento é feito diretamente na unidade.

Nessa perspectiva, o entrevistado também considera que aspectos relacionados à documentação estão muito amarrados em todas as unidades. No entanto, relativamente à revisão, o entrevistado citou o plano de marketing que avançou em alguns aspectos e que houve avanço mais significativo na área administrativa da Mantenedora do que na pedagógica, pois, conforme expôs esse entrevistado:

***Diretor B** – Acho importante esse trabalho de Rede que começou a se pensar [...] acho que existe toda uma questão realmente bem democrática nos processos [...] com a unificação [...] eu não vejo muita mudança e acho que algumas coisas ainda não avançaram, nos documentos que eram feitos e deveriam já estar no plano de estudos que a Escola deveria estar trabalhando hoje. [...] Então, acho que o pedagógico ainda tem falhas [...] o administrativo também acho que tem, mas tem avançado bastante já nesse processo. A gente inclusive comentou hoje numa reunião que se percebe muito clara, muito nítida essa mudança que existe e acho que alguns processos [...] a questão de documentação tá tudo muito amarrado hoje em todas as unidades. [...] Eu acredito que muitas coisas [...] plano de marketing, em algumas coisas foram avançadas e isso é uma coisa que nós falamos que teve um avanço muito maior na área administrativa da Mantenedora do que na pedagógica.*

Pelo discurso de um dos entrevistados também foi constatada, durante o processo de revisão da governança corporativa da Instituição, da dificuldade de se efetuar algumas mudanças, particularmente, às relacionadas à cultura das pessoas. Nesse sentido, foi considerado que a Província executou bem esse processo de revisão, não impôs algo e respeita muito bem os processos das pessoas, sendo que esse respeito foi citado como uma característica que os Irmãos Lassalistas têm e sempre tiveram, pois, estão “fazendo isso com muita cautela e com muita prudência.” O entrevistado também considerou que o processo de governança é um processo de construção, no qual as opiniões são sempre respeitadas.

Outros aspectos destacados pelo entrevistado acima referido em relação à revisão do processo de governança corporativa no momento da unificação da

Província La Salle Brasil-Chile foram a transparência, a confiança e a prestação de contas, aspectos esses que o entrevistado considerou muito bom e favorável à Instituição. Também foi relatado sobre as consultorias que passaram a ser realizadas por técnicos e considerou isso como uma saída da Instituição de uma situação amadora para o ingresso num estágio de profissionalismo. Esse entrevistado considerou, ainda, que esse processo revisional proporcionou uma noção de seriedade muito grande para as equipes e para as pessoas que estão encaminhando os processos.

Na revisão da literatura foi verificado que nas boas práticas de governança corporativa há que existir transparência, equidade e prestação de contas. (FRANCHI, 2007). Nesse sentido, pode-se constatar que os entrevistados destacaram que no momento da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, quando ocorreu a implementação das ações de mudança, que os princípios da governança corporativa já eram respeitados.

A partir da formação das comissões anteriormente citadas, diversos projetos foram gestados e tiveram como objetivo dar início a um processo de padronização à Província La Salle Brasil-Chile.

Nessa perspectiva, o entendimento de Silveira (2010) corrobora as palavras dos entrevistados, visto que esse autor salienta que um dos princípios de uma boa governança corporativa está vinculado a um processo de monitoramento e controle dos resultados organizacionais fato que vem preservar um desempenho das instituições.

Sobre o processo de unificação ficou caracterizado como algo que está em movimento, em construção. A esse respeito os entrevistados se mostraram cientes da complexidade de estabelecer e consolidar a Rede La Salle, principalmente, porque abrange duas realidades distintas como Brasil e Chile. Sobre esse processo mostraram-se satisfeitos com os espaços abertos à participação e à colaboração dos leigos.

Dentre todos os encaminhamentos, ficaram explícitos os espaços abertos à construção da Rede. Foram citadas diversas reuniões de planejamento e discussões do trabalho.

No entanto, há alguns questionamentos referentes às devolutivas. Os entrevistados mostram-se inquietos quanto às devolutivas, pois, não as perceberam de maneira esperada. Relataram que a Província sempre foi muito solícita em querer

ouvir a opinião dos colaboradores, mas pouco transparente sobre a valoração ou importância a respeito da ouvida e opinião dos colaboradores.

Foi observado anteriormente que a Instituição busca nas diferenças políticas e culturais de cada realidade a ampliação e o enriquecimento de projetos que contribuam para o cumprimento das prioridades estabelecidas.

No entanto, foi relatado por um diretor que:

***Diretor C** – Tem coisas que não é por decreto que a gente vai conseguir mudar [...] a gente vai conseguir até um determinado ponto com algumas questões e a partir daí a gente tem que respeitar o processo das pessoas, a cultura das pessoas [...] ao meu ver a Província tá conseguindo fazer bem, não tá impondo nada, mas tá respeitando muito bem os processos das pessoas. Eu acho que isso é uma característica que os Irmãos têm e sempre tiveram [...] e tão fazendo isso com muita cautela e com muita prudência. [...] as características que marcam o processo de governança [...] eu acho que parte sempre de um processo de construção [...] as opiniões são sempre [...] respeitadas. Acho que em todos os momentos se participam de fóruns, os diretores, os supervisores, todo momento, todos nós somos convidados para sermos escutados. Então, acho que transparência, confiança, [...] prestação de contas, que é uma coisa muito boa. [...] Uma característica que eu tenho percebido e tem chamado muita atenção na Rede La Salle hoje, diferente de outros tempos, consultorias de pessoas que realmente têm formação acadêmica para tratar de determinados assuntos. A gente conseguir se dar conta de que nós não dominamos tudo e quando não dominamos aquele assunto entra alguém que realmente sabe para nos ajudar. Então, a gente tá saindo daquele movimento [...] de tomar uma atitude de amadora para realmente buscar ajuda com quem realmente sabe das coisas [...] E os nossos passos têm que ser bem fundamentados, isso acontece nos nossos planos, naquilo que a gente solicita à Mantenedora, nas ações pedagógicas e isso nos dá uma noção de seriedade muito grande, para as equipes, para as pessoas que estão encaminhando os processos. Acho que isso nunca teve tão forte na Rede La Salle como tá agora.*

A respeito dos processos de mudança da cultura instalada, Goleman (2008) afirma que se a sobrevivência de um grupo está ameaçada por causa de elementos de sua cultura não bem adaptados às mudanças. A resistência à mudança é, em si, cultural, o coletivo em oposição ao individual, ela envolve, sobretudo, o impacto embotador dos obstáculos organizacionais. Nesse contexto, a mudança é definida por Abrahamson (2006) como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais. Desse modo, o zelo para que tudo vá bem, a busca pela valorização de todas as partes que compõem uma organização são elementos intrínsecos à governança corporativa. (FRANCHI, 2007).

Em processos de mudanças, pode-se perceber os diferentes aspectos culturais que emergem, ora da organização, ora das pessoas. Pertinentes buscar a fala de Ruas, Antonello e Boff (2005) os quais pontuam que as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias e isso lhes exige esforço, auto julgamento e isso pode

ser constatado que foi afirmado nos discursos dos entrevistados. A Instituição tem mostrado uma capacidade notável em mudar a si própria e seus colaboradores aparentam estar dispostos ao esforço necessário para conduzir a Instituição de um para outro nível operacional superiormente qualificado.

Relativamente ao aspecto cultural citado por um dos entrevistados, Rocha-Srour (2012) comentam que cada organização tem cultura única e que mesmo empresas de ramos similares de atividade têm culturas diferentes e, nesse sentido, embora a Rede La Salle tenha constituído organização única, não se pode desprezar o fato de que suas unidades, embora comandadas pela Mantenedora, possuem particularidades que permite dizer que há uma variação cultural entre elas, o que vem a ser corroborado pelo comentário feito por Srour (2012).

Srour (2012) refere, ainda, que o processo de formação da cultura de uma organização é influenciado pela sua trajetória, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos e vitórias e que quando essa cultura se consolida, ela confere uma identidade às pessoas que atuam na organização, que passam a ter uma visão de mundo compartilhada. Nesse pensar, os entrevistados afirmaram ter ocorrido essa visão compartilhada de mundo ocorreu, mais destacadamente, a partir do momento em que a ideia de Rede começou a se consolidar entre os Lassalistas que, por conseguinte, acabou conferindo identidade única a todas as unidades da Rede La Salle após a unificação da Província La Salle Brasil-Chile.

Embora não esteja explícito nas palavras dos entrevistados, pode-se dizer que a Instituição tem construído sua cultura a partir da aprendizagem adquirida na resolução de desafios e isso é preconizado por Macêdo, Rodrigues, Johann e colaboradores (2012), os quais consideram, ainda, que uma cultura inovadora pressiona as pessoas para a ação criativa e admite sempre novos caminhos à solução de novos desafios. Isso converge para a fala dos entrevistados que consideram que embora a Instituição já tenha avançado muito no processo de governança corporativa, reconhecem que muito ainda está por ser feito.

Segundo os entrevistados, a principal alteração ocorrida foi na estrutura organizacional a qual apresentava-se com um poder centralizado, portanto, para que a gestão tivesse mais assertividade era necessário buscar uma cultura de descentralização que permitisse a todos os membros participem do processo decisório.

Inicialmente, foram constituídas comissões de trabalho, as quais possuíam o objetivo de atender às demandas oriundas das áreas administrativas e pedagógicas, proporcionando, desse modo, maior atenção às tarefas executadas pelos colaboradores para dar as características de uma Rede Corporativa.

Igualmente, foi formada a Comissão de Educação que teve por objetivo refletir e consolidar as ações educativas inerentes à Rede La Salle de formação, que visam acompanhar os processos formativos de caráter humano e integral, de Pastoral, que procura estabelecer as ações práticas de evangelização e acompanhamento da juventude, dentre outras.

Portanto, aqui pode-se perceber as diferentes apresentações que a cultura organizacional passa a ter como, por exemplo, a cultura de descentralização que permitiu a todos os membros da Instituição participar do processo decisório. Outro aspecto que se cita como exemplo de apresentação da cultura organizacional é o fato de a Instituição vir construindo sua cultura a partir da aprendizagem adquirida na resolução de desafios. Também pode ser citado como exemplo desse tipo de representação e que, diga-se de passagem, é decorrente de uma construção cultural a partir da aprendizagem adquirida, diz respeito à visão compartilhada de mundo que ocorreu após a unificação da Província La Salle Brasil-Chile, particularmente, a partir do momento em que a ideia de Rede começou a se consolidar entre os Lassalistas, fato que acabou conferindo identidade única a todas as unidades da Rede La Salle.

7.1.3 Características marcantes do processo de gestão de pessoas após a unificação da Província La Salle Brasil-Chile

Ao serem questionados sobre as políticas de recursos humanos da Província após a unificação, percebe-se que os pesquisados realizaram uma ampla análise sobre o tema, pontuando aspectos importantes. Um dos pontos apresentados pelos pesquisados se refere ao projeto de Gestão por Competências implementado pela Província, o qual busca identificar as habilidades existentes em cada funcionário para exercer a sua função, sendo assim, ele estará ciente de suas responsabilidades e saberá em quais aspectos está sendo assertivo e em quais deve melhorar, inclusive buscando mais qualificações. Em relação ao tema um dos pesquisados declara:

Diretor A – [...] acredito que esse próprio Projeto de Gestão por Competência, ele tem esse objetivo [...] de planificar quais são as habilidades que o indivíduo tem que ter naquela função, isso dá um retorno para o

profissional [...] ele sabe o que a Instituição espera dele e também fica no espaço de avaliar e ver quais são as rotas que têm que ser corrigidas [...] Então, eu acho que esse é um grande incentivo, nesse sentido de monitorar e acompanhar e de fazer um ajuste de rota também [...]

Outro aspecto apontado pelos pesquisados foi o plano de formação, o qual está alinhado ao processo de gestão por competências, pois, a Rede se propõe a capacitar seus colaboradores no sentido de potencializar suas habilidades, fazendo com que eles ascendam na hierarquia da organização. Quanto a tal ponto, vale apresentar o relato de um dos pesquisados:

Diretor A – *O Plano de Formação também [...] trabalha nesse sentido de aprimorar as habilidades do colaborador, de incentivar ele a crescer [...] profissionalmente na sua área de atuação e eu acredito que a Rede tem esse plano de incentivo [...] se a pessoa se dedica, [...] na nossa Escola nós temos vários exemplos disso [...] de pessoas que começaram como estagiária, foram para a sala de aula, hoje trabalham em setores. Eu mesma comecei na supervisão, tive vice-direção depois. Hoje tenho direção [...] então, essa valorização do crescimento [...] do colaborador é bem importante.[...]*

No novo modo de gestão, as políticas de demissão também foram definidas, mesmo que não de uma forma mais objetiva, conforme declara uma dos pesquisados:

Diretor A – *Algumas questões [...] inclusive de prazos de [...] demissão, quando pode acontecer, quando não pode. Um as orientações que vieram muito da Mantenedora em função da questão do RH, [...] mas [...] assim clara a gente não tem uma política. Hoje, claro, a gente tem aqueles alinhamentos [...] mas uma política clara de RH vindo para área corporativa acho que ainda não. Claro a centralização, toda questão que a Escola tem [...] se tem uma situação tu pergunta primeiro lá [...] tu não vai decidir aqui, eu, por exemplo, tenho uma questão de RH, eu pergunto para ver e eles prontamente me dão.*

Diretor B – *Eu acho que há mudança nas políticas de recursos humanos. Eu acho que os processos de formação, as políticas de formação [...] sempre teve, mas de uma maneira muito informal, sempre teve muito no discurso que a formação era algo importante, mas isso sai do discurso agora e vem pra algo concreto. [...] Isso tem um objetivo claro, que é a excelência profissional. Então, hoje o profissional Lassalista tem tudo na mão para conseguir ter um ótimo processo de formação dentro da própria Rede, dentro e fora e isso financeiramente falando, isso tá mais claro do que nunca e tá escrito, tá registrado para quem quiser ver [...] só não estuda quem não quer e os critérios estão bem claros para isso. [...] acho que foram aprimoradas as políticas de formação existentes também, inclusive na área de gestão [...] Acho que se olhou para a gestão... que antes também era muito aquela cosia de que eu gosto de ti, então eu te escolho para ti ser um gestor de Escola e agora não. Olhando para o talento e para potencialidade que a pessoa tem e para a formação que a pessoa tem. Eu acho que vem uma informação aí que se trouxe que é bem importante de que existe um critério para pessoa assumir um cargo de gestão. Acho que isto é fantástico [...] Então, tu tens que ter um determinado nível de formação para ti conseguir ser um gestor dentro da Rede La Salle eu acho que dá seriedade. É ter um olhar diferente para as Escolas [...] pensar as Escolas de uma forma diferente. Isso é novo também, não existia e isso também faz com que o colaborador veja que: bom existe critérios, se eu quiser chegar lá eu vou ter que ter um nível de formação diferente. Dá mais [...] seriedade para todo um processo que acontece, fica mais claro, fica mais limpo, fica mais transparente [...] mas as pessoas vão realmente chegando lá porque elas têm qualificação para isso.*

A análise da percepção dos entrevistados quanto às características que marcaram o processo de gestão de pessoas a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, pode-se perceber que algumas das características citadas pelos entrevistados foram: Projeto de Gestão por Competência e monitoramento e acompanhamento para fazer-se ajuste de rota; Plano e políticas de formação; questões de prazo de demissão, quando é possível e quando não; centralização em questões de RH que não tem uma política definida, mas tem alguns alinhamentos; critério para assumir cargo de gestão. Nesse sentido, foi indicado por um entrevistado que essas características ao mesmo tempo fazem com que o colaborador perceba que existem critérios para a progressão na carreira interna e dão seriedade ao processo, deixa claras as regras para os colaboradores e dá transparência a todo o processo.

Foi observado junto aos autores consultados que a boa governança corporativa apresenta algumas características importantes relacionadas à participação dos envolvidos e à transparência dos negócios e dos processos internos e externos da empresa, à criação de consenso em relação aos objetivos organizacionais, à gestão corporativa engajada no princípio da igualdade, da transparência e da prestação de contas de seus movimentos financeiros e sociais, à efetividade e eficiência da gestão. (PERIARD, 2009). Nesse particular, cabe observar que a partir dos discursos dos entrevistados é possível afirmar que das características citadas por Periard (2009) para a boa governança corporativa, a Instituição contempla todas.

Semelhante modo, também foi observado junto a Franchi (2007) que o cuidado para que vá tudo bem e a valorização de todos os que compõem a organização são elementos particulares à prática da boa governança corporativa que, por extensão, envolve a transparência, a prestação de contas e a equidade. Esses elementos da boa governança corporativa a que se refere Franchi (2007), pela fala dos entrevistados, são levados a termo pela Instituição, o que lhe põe alinhada com os preceitos das boas práticas de governança corporativa.

Franchi (2007) afirma que as boas práticas de governança corporativa se destacam pela transparência, equidade, prestação de contas. Conforme notificado nos parágrafos acima, esses princípios foram citados pelos entrevistados que apontaram ter permeado as atividades da Instituição mesmo antes do processo de unificação da Província La Salle Brasil-Chile.

7.1.4 Políticas de governança corporativa para a área de recursos humanos após a unificação das Províncias e seus elementos motivadores

Em resposta ao questionamento sobre as políticas de governança corporativa estabelecidas para a área de recursos humanos a partir do processo de unificação das Províncias Brasil-Chile e quais os elementos motivadores para o estabelecimento dessas políticas, os relatos dos entrevistados apontaram o seguinte:

***Diretor A** – Houve uma preocupação de uns tempos para cá com a questão da função, das habilidades, mas também do salário [...] Então, [...] tem sido discutido. [...] a gente precisa avançar muito mais nessa questão [...] mas é um processo que já avançou bastante [...] da efetivação dos princípios de transparência, de equidade, também ele é bem positivo, uma vez que ele propicia um clima de confiança, as informações fluem de forma mais eficaz, respeitando interesses de todos indivíduos, preservando o senso de justiça e corroborando com a responsabilidade corporativa. A partir do momento que as pessoas se sentem imbricadas no processo participativo [...] elas também se responsabilizam por aquilo que acontece. Um exemplo simples, o próprio professor em sala de aula [...] se ele se sente comprometido com a gestão da Escola os próprios projetos que ele vai fazer já procura que sejam autossustentáveis [...] que não sejam, que a Escola tem que proporcionar isso, mas não, ele já vai atrás de parcerias, buscando [...] se comprometer com essa responsabilidade. Em termos de informações, então, isso é positivo [...] A gente tem essa participação na Rede dos agentes internos e externos... mas às vezes acho que pode ter uma devolutiva melhor desse processo.*

Tendo em conta o discurso do entrevistado retro citado, pode-se dizer que as políticas de governança corporativa estabelecidas para a área de recursos humanos a partir do processo de unificação das Províncias Brasil-Chile por eles destacadas foram: o apoio técnico; o Projeto de Gestão por Competência, que clarifica a questão das habilidades que o colaborador precisa ter para desempenhar determinada função; aspectos salariais, embora ainda exista uma diferença de uma Escola para outra que configura uma não-política de RH; a efetivação dos princípios de transparência e equidade que estabelece um clima de confiança; as informações fluem de forma mais eficaz, respeitam os interesses de todos indivíduos, preservando senso de justiça e corroborando a responsabilidade corporativa.

Outro aspecto relatado por um entrevistado se refere às demandas salariais que melhoraram, mas não o suficiente. Em termos salariais ainda existe uma diferença muito grande entre Escolas. Acredita-se que existe uma não-política de RH, nesse sentido. Senão, notem-se o relato desse entrevistado:

***Diretor B** – Em termos salariais [...] ainda existe a diferença muito grande de uma Escola para outra, acho que existe uma não-política [...] de RH nesse sentido [...] Mas, acredito que cargos a gente já conseguiu, salários ainda não chegou [...] acho que vai ser mais complicado em função de [...] que tem que ser rentável o negócio. Então, de repente a gente vai pensar, não é bonito o*

ideal, mas não sei se é possível em termos realmente financeiros. Isso é uma avaliação que a gente não pode estar fazendo mas que seria interessante seria, até para valorizar os outros. Dentro das Escolas a gente tem as nossas políticas, mas é nós que fizemos [...] então a mesma coisa a formação [...] tem aquela formação, quando fala política de formação é aquela que a gente oferece [...] quando tem a formação.

Nessa perspectiva, outros aspectos relatados pelo entrevistado estão relacionados à preocupação com processos trabalhistas, por danos morais e os cuidados que a direção tem que ter em termos legais que, por conta dessas razões, tornam a gestão de RH eu acho bem complicado. No entanto, foi ressaltado o plano de saúde, a respeito do qual foi notificado que os colaboradores estão bem assistidos. Foram citadas, ainda, as políticas de formação, o desconto para graduação para os funcionários de cinquenta por cento e um trabalho que vai ser implantado no próximo ano como aspectos positivos da gestão de recursos humanos, visto que os colaboradores se mostram motivados e com boa autoestima, sentem-se felizes por trabalhar e demonstram orgulho por fazer parte da Rede La Salle, sendo que orgulho também é percebido junto aos alunos também, conforme pode ser constatado do relato abaixo reproduzido:

Diretor B – *Há um apoio técnico bem significativo assim. Isso a gente não pode reclamar, mas por exemplo, se eu pensar assim antes não tinha isso [...] Hoje eu vejo que tá mais profissional assim esse trabalho na Mantenedora, antes era aquela coisa: ah... não pode fazer, pode, não sabe? Hoje não. A gente tem uma preocupação com processos [...] trabalhistas que podem vir acontecer então a gente sabe muito bem [...] dentro dessa política, o que que a gente pode estar fazendo e o que que a gente não pode estar fazendo, os cuidados que a direção tem que ter, que a gestão tem que ter [...] em termos legais, então, [...] eu já recebi muita orientação sobre isso em função de que a gente busca e eles têm isso também para nos fornecer. Porque hoje fazer a gestão de RH eu acho bem complicado em função de que as vezes tu botas a Escola num problema maior. Se tu não tiver [...] domínio do que tu pode e do que tu não pode, por exemplo, se eu sou diretora e sou autoritária, eu posso muito bem botar a Escola e depois receber um baita processo de danos morais [...] E então a gente tem que ter esse discernimento e eu acho que esse é o papel também do RH [...] orientar esses funcionários da gestão, o que que pode estar fazendo e não. Mas tem a política assim, ó, a questão de plano de saúde, acho que a gente é bem assistida, os funcionários estão bem assistidos. [...] Depois dessa unificação [...] eu acho que precisou, até para dar conta de toda estrutura, [...] buscar profissionais mais qualificados [...] para essa área. E vejo que hoje estão bem. A gente tá trabalhando na questão muito forte das habilidades e competências para a avaliação dos diretores e supervisores. [...] Então, eu sei que existe todo um trabalho que vai vir agora já para o ano que vem, para a gente ter mais claro também essas avaliações dessas pessoas, o que que cada cargo precisa, porque antes não tinha esse alinhamento. Então, acho que esse é um movimento que foi feito a partir dessa unificação, de trabalhar com essa questão da gestão por habilidades e competências [...] gente também sabe avaliar os funcionários, é preciso saber quais são os critérios que eu estou vendo, que eu preciso perceber nele ou que que eu estou avaliando [...] quais são os critérios de avaliação? Então, isso a gente já conseguiu fazer um trabalho lá que acho que foi bem, andou bem. A gente já*

fechou [...] agora logo vem para as Escolas e isso é uma coisa que eu vi que avançou. A formação do quadro funcional, tem toda questão da resolução que saiu [...] e que os professores valorizam bastante. Agora saiu essa nova também aqui dando um desconto para graduação para os funcionários de cinquenta por cento, para isso, tem vários assim que... o salário é um pouco baixo [...] então, [...] isso é um incentivo.

Segundo as respostas dos entrevistados, os elementos motivadores para o estabelecimento das políticas de RH estão relacionados às oportunidades de formação que buscavam estabelecer a excelência profissional dos colaboradores da Instituição. Nesse sentido, Murad (2012) afirma que pensar a formação permanente, no ato de gerir pessoas, é estar em projeção com o futuro, aspecto com o qual a Instituição se mostra alinhada.

Relativamente ao processo de qualificação e formação dos colaboradores, pode-se afirmar que os colaboradores são aliados da Instituição e, nesse sentido, a Instituição os tem contemplado de modo a auxiliá-los com investimentos, pois, conforme relatado por um diretor:

Diretor C – *Acho que as pessoas veem com bons olhos e procuram participar dessas políticas de formação. Hoje eu vejo a Mantenedora com ótimas expectativas em relação ao Colégio, vejo o Colégio num crescimento muito bom e vejo hoje o colaborador que trabalha dentro do La Salle Esteio muito motivado com a autoestima muito boa, se sentido muito feliz por estar aqui dentro, não só o colaborador, mas vejo o aluno assim também [...] existe um orgulho de fazer parte do Colégio La Salle Esteio.*

De acordo com Chiavenato (2010), o modelo de gestão de pessoas tem como um de seus pressupostos pensar a pessoa humana como um eixo essencial para o seu funcionamento e sucesso. Nesse quesito, os colaboradores passam a ser vistos com perspectivas futuras. Porquanto, é função da gestão de pessoas, juntamente com o “pensar” o futuro de uma organização, também, pensar o futuro de seus colaboradores. O relato dos entrevistados corrobora o entendimento de Chiavenato (2010) à medida que a Instituição tem tratado seus colaboradores como elementos fundamentais para o seu funcionamento e sucesso e, nesse sentido, tem investido na formação de seus profissionais.

Por derradeiro, releva destacar que a fala dos entrevistados evidenciaram que a partir do processo de unificação das Províncias Brasil-Chile, houve um rompimento com o antigo modelo separatista das Escolas, no qual cada uma agia conforme o seu próprio entendimento e as políticas de contratação, demissão e prazos passaram a ser estabelecidas pelo RH, que fornece uma relação técnica muito importante e indispensável para o caráter de Rede.

7.1.5 Principais diferenças nas políticas da atual estrutura em relação à anterior

Em atenção à pergunta sobre quais as principais diferenças podem ser constatadas nas políticas traçadas na atual estrutura em relação à anterior, a leitura do conteúdo apresentado nos discursos dos entrevistados permitiu perceber que foram apontados como principais diferenças nas políticas traçadas pela atual estrutura em relação à anterior os seguintes aspectos:

O primeiro se refere a preocupação e cuidado com a sistematização de processos, fato que evidenciado no relato de um dos pesquisados:

***Diretor A** – A preocupação, o cuidado da sistematização desse processo. A gente instaura um processo [...] e vai caminhando [...] em direção a ele, mas ele se perde no caminho, então, acho que as vezes a gente tem que ter um pouco de cuidado para não se perder na sistematização dos processos. Começa, desencadeia um processo [...] e dá o acompanhamento para que ele dê continuidade até o fim. [...] acredito que a gente está caminhando muito bem em relação a isso, mas é um cuidado que a gente tem que estar tendo sempre, para não se perder.*

O outro quanto a preocupação em valorizar o profissional, de modo que seja promovido quando for o momento oportuno;

As ações que priorizam a transparência em relação ao processo de competência por habilidades, são aspectos lembrados pelos pesquisados.

No que se refere a resolução sobre desconto para curso de pós graduação, que está sendo elogiado pelos colaboradores. Esses incentivos foram citados como contribuintes úteis para os colaboradores permaneçam trabalhando na Instituição.

***Diretor B** – As Escolas têm que dar conta de muita coisa porque os profissionais de hoje não estão preparados. Então, a gente assume essa formação desvinculada dessa formação que a Rede não propõe cursos nessa área [...] mas eu vejo que [...] na questão dessa resolução ali que saiu agora em julho, nossos funcionários estão adorando, os professores também, em função do desconto de pós. [...] Para quem não tem a pós, quer então estar sempre buscando alguma coisa [...] Mas elas são boas [...] e são incentivos também para os nossos funcionários, para eles trabalharem aqui.*

Além da referência feita à sistematização de processos, o que se constatou das palavras dos entrevistados é que as respostas deles convergiram para a gestão de recursos humanos, a respeito da qual demonstraram estar satisfeitos com os encaminhamentos que a atual gestão tem feito. Particularmente, em relação aos investimentos na formação dos colaboradores, que abre a possibilidade de crescimento dentro da Instituição.

Por interessante, como parte da política de valorização dos colaboradores da Rede La Salle, foi afirmado por um entrevistado que a Instituição nunca abre uma vaga de trabalho para candidatos externos, sem antes verificar se alguém da Instituição tem condições de assumir essa vaga. Foi frisado que a Instituição primeiro investe em quem já está vinculado ao seu quadro de profissionais, visto que os gestores estão sempre atentos para ver se é possível fazer algum manejo de algum profissional, pois, a Instituição sempre investirá preferencialmente nesse profissional. Por conta dessa política de valorização, foi observado que os colaboradores sempre dão o máximo de si, posto que se sentem motivados e estimulados ao crescimento pessoal e profissional. O relato de um dos pesquisados corrobora com tal visão.

***Diretor A** – Quando abre uma possibilidade de uma vaga dentro do trabalho e todos os colaboradores têm uma noção disso e a gente percebe isso na fala de todos eles. [...] nunca a gente abre uma vaga para uma possibilidade que surgiu dentro do trabalho se antes perceber se alguém na casa teria condições de assumir essa vaga. Não são todas as redes que fazem isso. Então, nós primeiro investimos em quem está aqui dentro e nós estamos sempre atentos para ver se dá para fazer algum manejo com o profissional que está dentro da Escola e a gente investe sempre neste profissional. E todo mundo sabe disso. Então, as pessoas sempre dão o máximo delas por causa disso [...] E ao mesmo tempo a gente respeita muito assim a pessoa certa no lugar onde ela pode estar. A gente nunca expõe uma pessoa onde a gente sabe que ela não tem perfil para estar. Eu acho que existe uma preocupação de valorizar o profissional, promovendo quando for o momento de promover [...] Mas, ao mesmo tempo quando não é o perfil dele, se abre a possibilidade para vir alguém de fora e isso fica muito claro para as pessoas, acho que se age com uma transparência em relação a isso. [...] Acho que se a gente percebe alguma coisa no profissional, seja lá em que área, que não tá correspondendo, a gente também faz um trabalho, [...] tem as nossas políticas internas. Mas, se não deu também, esse profissional [...] tem que ser remanejado ou desligado, até mesmo da Instituição. Mas, nunca no primeiro momento [...]*

No entanto, também foi relatado que, independentemente da área em que o profissional atuar, se ele não estiver correspondendo às expectativas da Instituição, há políticas internas determinando que seja feito um trabalho com esse profissional. Mas, se não houver contrapartida desse profissional, providencia-se o desligamento dele da Instituição. Foi ressaltado, ainda, que os gestores da Instituição têm trabalhado o perfil dos colaboradores que atuam em suas equipes, conforme pode ser constatado do relato abaixo colacionado:

***Diretor C** – Acho que todos nós somos muito atentos às potencialidades das pessoas e aos talentos. Então, se a pessoa tá investindo na sua formação há uma possibilidade de crescimento dentro do seu trabalho. Quando abre uma possibilidade de uma vaga dentro do trabalho e todos os colaboradores têm uma noção disso e a gente percebe isso na fala de todos eles. [...] nunca a gente abre uma vaga para uma possibilidade que surgiu dentro do trabalho se antes perceber se alguém na casa teria condições de assumir essa vaga. Não são todas as redes que fazem isso. Então, nós primeiro investimos em*

quem está aqui dentro e nós estamos sempre atentos para ver se dá para fazer algum manejo com o profissional que está dentro da Escola e a gente investe sempre neste profissional. E todo mundo sabe disso. Então, as pessoas sempre dão o máximo delas por causa disso [...] E ao mesmo tempo a gente respeita muito assim a pessoa certa no lugar onde ela pode estar. A gente nunca expõe uma pessoa onde a gente sabe que ela não tem perfil para estar. Eu acho que existe uma preocupação de valorizar o profissional, promovendo quando for o momento de promover [...] Mas, ao mesmo tempo quando não é o perfil dele, se abre a possibilidade para vir alguém de fora e isso fica muito claro para as pessoas, acho que se age com uma transparência em relação a isso. [...] Acho que se a gente percebe alguma coisa no profissional, seja lá em que área, que não tá correspondendo, a gente também faz um trabalho, [...] tem as nossas políticas internas. Mas, se não deu também, esse profissional [...] tem que ser remanejado ou desligado, até mesmo da Instituição. Mas, nunca no primeiro momento [...] Primeiro se investe numa formação em relação a este profissional. Todos nós estamos crescendo em um determinado momento, acho que nós temos vários exemplos que podem ser dados de pessoas que cresceram muito profissionalmente dentro da Instituição e a gente sabe disso e a gente percebe que vale a pena apostar porque tem muitas coisas boas naquela pessoa e é o perfil que a gente tem de trabalho dentro da Instituição.

Num breve contraste entre o que dizem os autores consultados na revisão da literatura e as respostas dos entrevistados, pode-se afirmar que pela percepção de Caravantes (2002) é pelas políticas de incentivo criadas pela organização que a empresa demonstra a valorização do seu colaborador. Esse autor observa, ainda, que essas políticas têm em suas diretrizes o reflexo das prioridades da própria organização. De fato, foi pela percepção da necessidade de qualificação e formação de seus colaboradores que a Instituição sentiu a necessidade de implementar políticas de RH referentes. Porquanto, relativamente a demonstração quanto à valorização de seus colaboradores, a Instituição tem dado mostras de ter promovido ações nesse sentido, das quais são exemplos, as políticas de formação do colaborador e os incentivos para o progresso na carreira dentro da Instituição.

Alguns autores da área de gestão de pessoas, como, Caravantes (2002), Chiavenato (2004), Macêdo (2012) e Murad (2012) levam em conta dois aspectos importantes, que são a motivação e a valorização. Para esses autores, dizer que se está motivado é sentir-se valorizado e incentivado. Nesse particular, há de se reconhecer os esforços que a Instituição tem feito para manter seus colaboradores motivados e reconhecidos pela sua valorização no ambiente de trabalho. Porquanto, tanto a motivação quanto à valorização do colaborador foram aspectos que ficaram evidenciados nos discursos dos diretores, desse modo, percebe-se que a Instituição tem buscado valorizar seus colaboradores e, ao mesmo tempo, mantê-los motivados, bom exemplo disso está no Projeto de Gestão por Competência que cuida da gerência

dos talentos existentes na Instituição e demonstra isso por meio dos incentivos à formação e qualificação profissional de seus colaboradores.

Outro aspecto interessante de ser ressaltado diz respeito ao conceito proposto por Macêdo, (2012), de acordo com o qual a motivação do colaborador está relacionada ao trabalho que ele realiza, à satisfação por ter realizado algo e aos desafios que enfrenta para alcançar a excelência em resultados naquilo que faz. De acordo com Macêdo, (2012), a escolha que se faz na vida profissional determina muito da motivação de trabalhar em função da organização e essa motivação é percebida nas falas dos diretores entrevistados, posto que a Instituição tem buscado valorizar seus colaboradores e também incentivá-los à formação continuada, o que lhes proporciona satisfação e o sentimento de pertença.

A padronização dos processos, unificação dos planos de gestão administrativa e pedagógica, políticas de formação e valorização pessoal, gerenciamento profissional por competências e habilidades, equidade, transparência, avaliação, acompanhamento, apoio técnico significativo das áreas específicas, principalmente de Recursos Humanos, consultorias eficazes à área pedagógica e administrativa, diretrizes para formação humana e para área de gestão, o fim das relações profissionais atreladas à subjetividade para uma relação de competência e talentos. Esses são alguns dos principais aspectos que os entrevistados destacaram como diferenças constatadas nas políticas traçadas pela atual estrutura em relação à anterior.

7.1.6 Políticas para a gestão e formação do quadro funcional definidas a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile

Por conta de questionamento efetuado acerca de quais políticas foram definidas para a gestão e formação do quadro funcional a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile, o que pode ser observado nos discursos dos entrevistados, relativamente às políticas que foram definidas para a gestão e formação do quadro funcional da Instituição a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile, um entrevistado citou a questão da descrição dos cargos, que estava sendo construído, mas considerou esse movimento muito pequeno em relação a uma política desenvolvida pela Rede para a valorização dos colaboradores, conforme ele relata:

Diretor A – *Eu vejo assim [...] essa questão dos cargos, de que a gente estava denominando, estava construindo qual era a função de cada um, mas esse é um movimento muito [...] pequeno perto de pensar numa política desenvolvida pela Rede em relação à valorização. Valorização existe mais na formação, de incentivar, usar os incentivos que se dão [...] A questão [...] o que que nós fizemos para valorizar as potencialidades, as fragilidades [...] eu não vejo uma política vindo da Mantenedora para isso. [...] Na formação sim, valorização. [...] Para mim a valorização se dá principalmente pela questão salarial e a Escola tem um bom salário aqui, não é um salário ruim que eles têm aqui no Canoas. Mas eu sei que não é em todas. Tem algumas que vão dizer: não a gente ganha pouco em termos de Rede. Mas, aqui para nós existe a questão [...] que isso não é uma política desenhada, é uma questão mesmo interna. [...] Em termos de valorização, tem os cursos, tem as questões de formação.*

No entanto, referido entrevistado concordou que relativamente à formação dos colaboradores há uma valorização por parte da Instituição nesse sentido. Foi relatado que a valorização se dá principalmente pela questão salarial, assim como foi indicado que a unidade em que o entrevistado é diretor tem um bom salário, embora não seja uma política desenhada, é uma questão interna daquela unidade. O entrevistado citou, ainda, que em função da valorização do colaborador, a Instituição proporciona cursos de formação para a sua qualificação e capacitação profissional. Essa questão de a Rede La Salle estar muito atenta ao crescimento profissional de seus colaboradores, a sua formação e aos talentos pessoas que administra foram aspectos percebidos como positivos pelo entrevistado.

Também foram indicadas algumas diretrizes que a Instituição tem para a formação nas áreas humana, cristã, Lassalista, ao mesmo tempo, esses aspectos foram citados como determinantes para a formação da identidade do profissional Lassalista. Foi citado, ainda, o quanto isto diferencia o profissional Lassalista dos demais e quanto isso é importante para o profissional. Outro ponto que foi destacado como positivo é o investimento financeiro que a Rede La Salle faz na formação de seus profissionais. Nesse ponto, o entrevistado vai além e diz que:

Diretor B – *Aspectos positivos que eu percebo [...] essa questão de a Rede La Salle estar muito atenta ao crescimento profissional das pessoas, à formação das pessoas e aos talentos das pessoas. Essa possibilidade de crescimento que a gente tem dentro da nossa obra [...] e até mesmo dentro das outras obras. Essa questão que se tem de que eu já vi várias vezes acontecer ao longo desses anos: Vou para outra cidade, tem Escola Lassalista numa outra cidade, tem a possibilidade de trabalhar numa outra Escola Lassalista. Acho que tem essa possibilidade dentro da Rede. [...] Algumas diretrizes que a gente tem para essa formação nessas áreas, formação na área humana, cristã, Lassalista, profissional e a gente tem muito isso determinado e isso dá uma identidade para o profissional lassalista. Pode parecer uma fala do senso comum, mas vale sempre a pena trabalhar porque isso vai nos formando, isso vai dando liga pro trabalho que a gente vai fazendo. [...] E para quem tá chegando, [...] é uma fala que vem: quanto isto nos diferencia quanto profissional, quanto isso é importante para gente*

enquanto profissional. [...] Outro ponto que eu acho super positivo: o investimento financeiro que a Rede La Salle faz nessa formação, a formação acadêmica do seu profissional. Se nós formos colocar na ponta do lápis o que que representa investir na graduação, na pós-graduação, na extensão, mestrado do profissional, acredito que são pouquíssimas redes de ensino que fazem isso. Se formos somar o que cada unidade gasta, investe, nessa formação profissional. Eu acho isso muito bom. Isso tem que ser reconhecido por todos os profissionais Lassalistas [...] tem algumas coisas que eu acho que poderiam evoluir, [...] é uma discussão de anos [...] com certeza mais de dez a gente discute sobre o mesmo ponto e não sai do lugar: política de cargos e salários... Eu acho que é um ponto ainda que é nevrálgico para a Rede e não consegue se avançar em relação a isso [...] Acho que algumas coisas precisam ser padronizadas administrativamente. Acho que o administrativo ainda é um ponto que eu ouço alguma coisa aqui e outra ali nas Escolas que eu percebo que não avança. Acho que em função disso muitas causas trabalhistas vem, por exemplo [...] algumas Escolas trabalham com banco de horas, outras Escolas trabalham com hora extra, isso ainda não é uma padronização na Rede. Mas, acho que aí tá um ponto que valeria ser padronizado. Então, acho que tem algumas questões administrativas que deveriam ser observadas com mais cuidado e não são. Pelo menos, por região e não são, dentro da mesma região tem disparidades que deveriam ser mais observadas [...] mas isso já se fala a anos e anos luz e não se sai do lugar. [...] Bem nessas questões [...] acho que precisava ter uma intervenção maior, no sentido de dizer o que se espera [...] a Mantenedora chegar e dizer claramente o que se espera, porque uma unidade inteira sofre com isso, o que que se espera daquela comunidade educativa, [...] a gente que tá de fora percebe que tem uma comunidade educativa inteira sofrendo com determinadas ações e todo mundo tá percebendo isso e tinha que ter uma intervenção no sentido de chamar e dizer: olha a gente tá esperando isso e aquilo de ti. E, às vezes, chega uma intervenção, no sentido de tomar uma ação muito radical e, às vezes, até uma demissão, alguma coisa assim maior.

Em contrapartida, um entrevistado referiu que há alguns aspectos que poderiam evoluir, trata-se de discussão de anos que não saiu do lugar: política de cargos e salários. O entrevistado considera que esse ainda é um ponto nevrálgico para a Rede e não consegue se avançar em relação a essa situação. Também foi afirmado que algumas coisas precisam ser padronizadas administrativamente e que o administrativo ainda é um ponto que não avança. O entrevistado acredita que em função disso surgem causas trabalhistas e cita como motivo o fato de que algumas Escolas trabalham com banco de horas, enquanto que outras Escolas trabalham com hora extra e, em relação a isso, não há uma padronização na Rede.

O entrevistado também considera que há questões administrativas que deveriam ser observadas com mais cuidado e não são. Entende que precisava ter uma intervenção maior, no sentido de a Mantenedora dizer claramente o que espera de cada uma de suas unidades.

No que importa à formação dos colaboradores, pode afirmar que esse é um dos principais investimentos que a organização pode proporcionar-lhes, particularmente, porque esses incentivos fomentam um clima organizacional

harmônico e estável de modo a valorizar e incentivar os colaboradores para o progresso profissional e pessoal. Nesse aspecto, a Instituição tem se demonstrado preocupada com a formação de seus colaboradores visto que, conforme afirmado em outras partes desta análise, tem estabelecido o Projeto de Gestão por Competência, que identifica as habilidades que o colaborador precisa ter para desempenhar determinada função.

Segundo Vergara (2009), a formação permanente é um incentivo à motivação das pessoas, visto que é melhor qualificar e diversificar as funções e potencialidades do trabalhador, pois, é um investimento pessoal do qual o benefício é próprio colaborador. Nesse sentido, pelo que se constata das respostas dos entrevistados, a Instituição tem buscado investir na formação permanente de seus colaboradores e isso tem sido reconhecido por todos os Lassalistas.

Vergara (2009) ressalta, ainda, que com a formação permanente, a escuta das pessoas se torna mais clara e transparente e que a formação permanente é um momento dinâmico pessoal e grupal, no qual as pessoas podem se ajudar mutuamente. É um momento motivacional de confronto das diferenças e isso tem ficado explícito nas respostas dos entrevistados, particularmente, pelo sentido que a Instituição tem dado à formação permanente de seus colaboradores.

Em arremate, pode-se dizer que área de recursos humanos, conforme comentado anteriormente, foi uma das grandes políticas de gestão corporativa percebida pelos entrevistados, posto que perceberam, nesse movimento de transição, as características da governança corporativa por intermédio dos princípios transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que aos poucos deram sentido à construção e consolidação da Rede La Salle.

7.1.7 Mudanças nos processos internos de gestão de recursos humanos

Referentemente às mudanças nos processos internos de gestão de recursos humanos, a resposta de um entrevistado sobre as mudanças nesses processos apontou no sentido de que algumas mudanças foram observadas como, por exemplo, a política de trabalhar as potencialidades e as fragilidades dos colaboradores e os planos de formação que o entrevistado considera importantes, porque os colaboradores se sentem valorizados. De acordo com esse entrevistado:

Diretor A – Não, a gente tem essa política para trabalhar as potencialidades e as fragilidades com os colaboradores, existe aqueles planos de formação que eu acho importante, se sente valorizado, mas não vejo outras.

No entanto, outro entrevistado considera que poderia haver mais interferências na forma de um acompanhamento. O entrevistado entende que tem que ter um acompanhamento do gestor também, pois, considera que o papel da Província também é fazer o acompanhamento. Relata que todas as unidades precisam desse acompanhamento para que seja esclarecido se os trabalhos estão satisfatórios ou se há a necessidade de mudança, e a Província se manifestar sobre o que está esperando de suas unidades, haja vista que de acordo com o relato desse entrevistado:

Diretor B – Sabe lá se o gestor não estava tendo estas informações, não estava repassando. [...] Mas acho que isso poderia ter sido sinalizado [...] Eu me lembro da gente comentando: bah! [...] a pessoa poderia ser mais ágil, poderia pensar mais. Para nós algumas coisas que estavam tão claras [...] que [...] ficava aquela pergunta: será que isso não foi sinalizado? Isso não foi dito? Não tinha ninguém acompanhando? Então, acho que poderia ter interferências, poderia ter um acompanhamento ao invés de chegar uma demissão da maneira como chegou ali [...] e a demissão chegou porque a pessoa não ouviu o acompanhamento, não seguiu as orientações. Mas acho que sempre vale a pena um acompanhamento, até mesmo do gestor. [...] uma das minhas inquietações [...] a gente tem que ter resposta pra tudo. E chega uma hora que a gente também é carente de respostas [...] as pessoas chegam nos setores da gente querendo uma resposta para tudo e lá pelas tantas, na minha função e na tua função, a gente também precisa de alguém que nos ampare: olha eu tô precisando de ajuda. Talvez eu não esteja enxergando as coisas com tanta clareza, porque eu tô aqui dentro do problema [...] Eu acho que tem que ter um acompanhamento do gestor também [...] Eu acho que o papel da Província também é fazer o acompanhamento. Tô citando Niterói como um exemplo, mas acho que todas as unidades precisam desse acompanhamento para dizer: tá muito bom ou para dizer: vamos mudar aqui, é isso que eu estou esperando de vocês.

Ouvir mais os gestores durante as reuniões, falta um acompanhamento dos gestores, uma devolutiva. O gestor precisa de alguém que o ampare. O gestor também precisa de acompanhamento. Acredita-se que é papel da Província fazer esse acompanhamento. Oportunizar à Rede La Salle como agente global, para também possibilitar a formação dos professores – intercâmbios.

Nessa perspectiva, o entrevistado abriu uma sugestão quanto à questão da formação, cuja proposta segue na linha de intercâmbios para os professores, que seria a mobilidade acadêmica que já é feita em alguns cursos. Talvez essa fosse uma possibilidade para os professores, especialmente, porque a Instituição temem diversos pontos do mundo espaços Lassalistas. É o que se pode constatar do discurso a seguir apresentado:

Diretor B – [...] acho que dar um passo adiante nessa questão da formação agora, pensaria alguma coisa na linha de intercâmbios para os professores, em períodos que fosse possível fazer isso. [...] Procura alguma troca na área por exemplo de Inglês, Espanhol, em outras áreas também. Experiências dos professores também em outros países, eu percebo que alguns gostariam bastante de fazer essa experiência, ou fazer cursos fora também. A gente tem universidades fora, tem outras possibilidades [...] acho que quem sabe dar um passo e começar a pensar algumas coisas nesse sentido, que a gente pensa tanto nos alunos em fazer isso. Quem sabe pensarem algumas possibilidades para os professores em períodos estratégicos [...] Que seria a famosa mobilidade acadêmica [...] que a gente faz em alguns cursos. Quem sabe para os professores também seria uma possibilidade? Já que a gente tem em todos os pontos do mundo aí espaços Lassalistas.

Vergara (2009) considera a formação permanente importante para que o clima organizacional seja favorável. O objetivo de qualificação pessoal é contribuir para que os colaboradores se tornem melhores, mais capazes, mais felizes e realizados nas funções que desempenham. Esses aspectos citados por Vergara (2009) foram evidenciados nas respostas dos entrevistados sobre a Instituição vir trabalhando fortemente na formação permanente de seus colaboradores de modo a estimulá-los também a cursos de pós-graduação como meio de acesso a nível hierárquico superior em relação ao que o colaborador ocupava antes. Nesse sentido, essa ação da Instituição tem se mostrado como fator de incentivo e estímulo aos seus profissionais para que possam progredir tanto na carreira quanto como pessoas.

Chiavenato (1997) refere dois objetivos principais da formação permanente, que são enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano. O enaltecimento do trabalho, por extensão, acarreta a qualidade e o destaque do colaborador no trabalho, enquanto que dignificar o homem é fazer com que os colaboradores cresçam na organização e em suas vidas, além de ser uma das garantias para a organização de qualidade, de visibilidade, de valorização humana, profissional e pessoal. Conforme pode ser constatado das respostas dos entrevistados, semelhante modo ao que foi alegado acima, a Instituição tem buscado contempla tanto o enaltecimento quanto a dignificação de seus colaboradores, vez que tem promovido que os colaboradores cresçam e sejam valorizados no aspecto humano e profissional.

Conforme verificado anteriormente na resposta de um entrevistado, a Instituição realizou projetos de gestão específicos para os cargos, com descrição de competências e habilidades requeridas para cada função, bem como, avaliação dessas habilidades. Também criou maior monitoramento, acompanhamento e controle. Os *feedbacks* surgiram como aprimoramento do processo de gestão e

avaliação, principalmente no que diz respeito à transparência e equidade dos procedimentos internos.

7.1.8 Políticas desenvolvidas pela Rede em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas

Questionados sobre as políticas desenvolvidas pela Rede em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas, um entrevistado afirmou o seguinte:

***Diretor A** – Os pontos positivos é que [...] quando a gente percebe a governança corporativa a gente se percebe mais numa unidade [...] a gente realmente vê: ah o La Salle São João pensa assim, o La Salle Esteio... A gente se vê mais engajado, na mesma causa, na mesma situação [...] pensando da mesma forma. Acho que isso dá uma identidade para todos, a gente se reforça sabendo que todos trabalhando assim da mesma forma, esse é o nosso eixo de trabalho, o nosso marco referencial é esse. Acho que isso é super importante, assim, Eu vejo como positivo, isso nos dá uma sensação de segurança para trabalhar, acho isso importante também. A gente não faz as coisas no achismo, mas sim na questão de ter um alinhamento de seguir um mesmo caminho. O negativo é que muitas vezes a gente não tem autonomia para algumas coisas, principalmente o diretor. As vezes tu tá aqui dentro trabalhando, tu conhece a tua comunidade, tu conhece a tua realidade, aí tu aponta... solicita e lá não entendem que isso é importante. Para mim isso é importante porque eu sei da minha realidade e lá não entendem que isso é importante e não dá para fazer, mesmo que não tenha custo, muitas vezes não é questão de custo e sim a questão de uma mudança que a gente queira fazer, eu não tô falando no financeiro. Que a gente sabe que a viabilidade econômica muitas vezes emperra os processos, isso eu entendo, mas quando ele não é financeiro e ele é de compreensão que a gente sabe a gente perde autonomia nesse momento e muitas vezes a gente sabe que isso poderia ser um diferencial. Aí? Se eu fizesse isso poderia ser um diferencial. Então, eu acho que isso às vezes é o negativo nessa situação.*

Nas respostas ao questionamento efetuado sobre as políticas desenvolvidas pela Rede em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas foi constatado que os discursos dos diretores entrevistados confluíram para o entendimento de que, dentre os pontos positivos da governança corporativa, está o fato de os colaboradores se perceberem como uma unidade e isso dá uma identidade para todos, reforça os colaboradores sabendo que todos trabalham da mesma forma e que esse é o eixo de trabalho, o marco referencial que, por conseguinte dá uma sensação de segurança para trabalhar.

Reis (2014) relata sobre a importância de a organização valorizar os seus colaboradores, posto que tais são os agentes do desenvolvimento, das ações implementadas pela empresa e, por isso, devem ser autônomos, precisam ser vistos

com capacidade de analisar e dar significado a informações, de aprender com suas experiências e dar soluções a problemas do dia-a-dia. É nesse sentido que a Instituição tem buscado investir, na qualificação e educação permanente de seus colaboradores, porquanto, considera seus colaboradores protagonistas do processo organizacional, lhes dá autonomia e leva em conta a capacidade de cada um resolver os problemas que se lhes apresentam no dia-a-dia.

No que concerne às políticas de valorização do colaborador, foi elencado o Projeto de Gestão por Competência. Esse projeto tem o objetivo de planificar as habilidades de cada indivíduo perante a função a ser desempenhada. Além disso, foi argumentado que nos momentos de avaliação e *feedback* é preservado o senso de justiça, que permite testificar da responsabilidade corporativa que a Instituição tem.

7.1.9 Pontos positivos e negativos das mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província

Para finalizar a entrevista e oportunizando um momento de sugestões e avaliação, foi proposto aos entrevistados que refletissem sobre os pontos positivos e negativos do processo de mudanças ocorridas na governança corporativa e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província Brasil-Chile. A resposta de um diretor entrevistado a respeito da reflexão que deveriam fazer sobre os pontos positivos e negativos do processo de mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província Brasil-Chile foi no sentido de que na parte pedagógica, a Instituição tem que melhorar muito. Foi relatado pelo entrevistado que ele não tem segurança quanto à governança corporativa junto à área pedagógica, pois, ainda é um processo que está caminhando e isso é um aspecto que o preocupa. De acordo com as palavras desse entrevistado:

Diretor A – Na realidade, nem seria dentro de uma governança corporativa e sim de uma autorização que a gente tem que pedir para algumas coisas e quando chega lá as pessoas não entendem da mesma forma. Eu vejo assim, que em termos de governança, ainda vejo que o pedagógico tem que melhorar muito, muito mesmo, [...] não tenho segurança dessa governança corporativa junto com o pedagógico, com a assessoria pedagógica. Eu não vejo isso. Acho que ainda estão caminhando, tentando se encontrar, isso é uma coisa que me preocupa um pouco porque acho que se a Escola faz a educação, vive da educação, ali tem que ser o marco referencial para toda a Rede. Então, eu vejo que isso a gente precisa caminhar melhor.

Relativamente à gestão de recursos humanos foi constatado que essa área está mais voltada à orientação e que é importante e necessário, até para informar os

gestores sobre questões legais. Também foi relatado que a gestão de recursos humanos está conseguindo gerir os processos e projetos que estão caminhando para auxiliar a Instituição no preparo dos colaboradores, posto que na percepção desse entrevistado:

Diretor A – *E na gestão de recursos humanos eu vejo que está se abrindo, está se pensando em coisas assim mais de orientação, acho que existia muitas Escolas fazendo muita coisa que não deveria, acho que é necessário, até para nos informar de questões legais, acho isso importante. Muitas vezes nós diretores não somos da área e aí temos lá, acreditamos que os que trabalham aqui conosco vão estar preparados, mas muitas vezes também não. Então, também tendo alguém do RH participativo, que chama nós para o compromisso, trazendo as informações para estarmos juntos, acho isso importante. Eu vejo que hoje lá tá bem qualificado, tá andando pelo menos [...] acho que tá bem melhor [...] tá conseguindo gerir os processos, na questão da que tem um projeto bem legal para PCDS, então, são projetos que estão caminhando para ajudar [...] para se ajudar e nos ajudar ao mesmo tempo de preparação dessas pessoas para botar no mercado de trabalho, botar dentro das Escolas. E se eu vejo que eles têm essa preocupação e estão bem articulados, então, acho que isso tá tranquilo.*

Alguns pontos positivos ocorridos na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província foram destacados por um dos entrevistados, de acordo com o qual:

Diretor B – *Mas eu vejo o RH, eu acho que está começando agora. Antes [...] estava com problema também porque existe uma questão muito forte da questão da forma como estava falando com as instituições que eu acho que era bem complicado. E aí não existia política, existia só imposição e hoje não, hoje tem alguma coisa que é diferente, está tentando se construir um trabalho. Mas, enquanto RH a gente vê que a gente pede alguma coisa, sempre tem as orientações certas, sempre tem aquela questão clara e a formação para nós, aquela resolução vem muito clara para todos, através daquela resolução. Mas, ainda tem muita coisa que a gente tem que crescer. Eu me preocupo muito com o pedagógico porque a Escola vive, para ter o RH a gente precisa ter um pedagógico forte.*

Sobre as sugestões de melhoria, um entrevistado afirmou que a Instituição precisa ouvir mais os seus gestores ao invés de nas reuniões vir com situações prontas. O entrevistado considera que a governança corporativa não pode ser conduzida dessa forma. Acredita que o gestor tem de participar e não só ouvir, porquanto, deve ser ouvido também, é o que pode constatar do discurso desse entrevistado, qual seja:

Diretor A – *E as sugestões de melhoria eu acredito que tenha que nos ouvir mais, porque eu acho que as reuniões são muito de fala, já vem com as coisas prontas, acho que a governança corporativa ela não pode ser assim. Acho que a gente tem que participar e não só ouvir, ser ouvido também porque acho que quem na sala de aula, na Escola, no chão de fábrica somos nós aqui. Então, acho que se conseguisse caminhar nessa forma seria melhor se as reuniões não fossem somente para a gente ir lá escutar uma série de coisas, nós não vamos planejar juntos. O que nós precisamos fazer? Eu gostaria de fazer uma avaliação para saber o que as Escolas pensam, o que que precisa ser feito, até hoje eu nunca vi, eu acho que não fazem, [...] tipo:*

ah! vamos fazer uma avaliação assim de que que podemos melhorar, o que que vocês estão percebendo na educação da Província Lassalista, na questão toda de como estão os processos. Acho que a gente tem bastante coisa para contribuir também e muitas vezes, esse dia-a-dia, quando a gente vai lá, conversa alguma coisa correndo sempre, a gente acaba falando os nossos problemas sem refletir o todo, assim, como a Escola tem que pensar estrategicamente? Acho que a Mantenedora também, no sentido de como fazer para melhorar os processos também.

O entrevistado propôs que fosse feita uma avaliação para saber o que as Escolas pensam, o que precisa ser feito, o que pode ser melhorado e o que é percebido na educação da Província Lassalista, na questão de como estão os processos e como a Escola há de pensar estrategicamente.

Também foi constatado da fala dos entrevistados que o RH está sempre pronto a atender às solicitações e tem buscado dar as orientações certas. Outro aspecto que foi destacado como altamente positivo se refere à questão da formação dos colaboradores.

Foi relatado pelos entrevistados que há de se ter especial cuidado com a sistematização dos processos e, nesse sentido, é importante que se tenha um acompanhamento, para que esses processos tenham continuidade. Também foi relatado que as devolutivas dos processos de construção participativa são muito importantes e que poderiam ser um pouco melhor.

O contraste que se pode estabelecer entre os discursos dos diretores entrevistados e os conceitos consagrados pela literatura da área de governança corporativa e de gestão de recursos humanos corre no sentido de que, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), o processo de mudança envolve a aprendizagem organizacional, implica conhecer como os colaboradores decidem e agem ao se defrontarem com os desafios impostos em suas atividades, vez que isso é importante para que se compreenda os processos de mudança e neles se possam intervir. Conhecer os colaboradores, como referem Ruas, Antonello e Boff (2005) esse é um processo implícito às ações que a Instituição desenvolve com base no Projeto de Gestão por Competência.

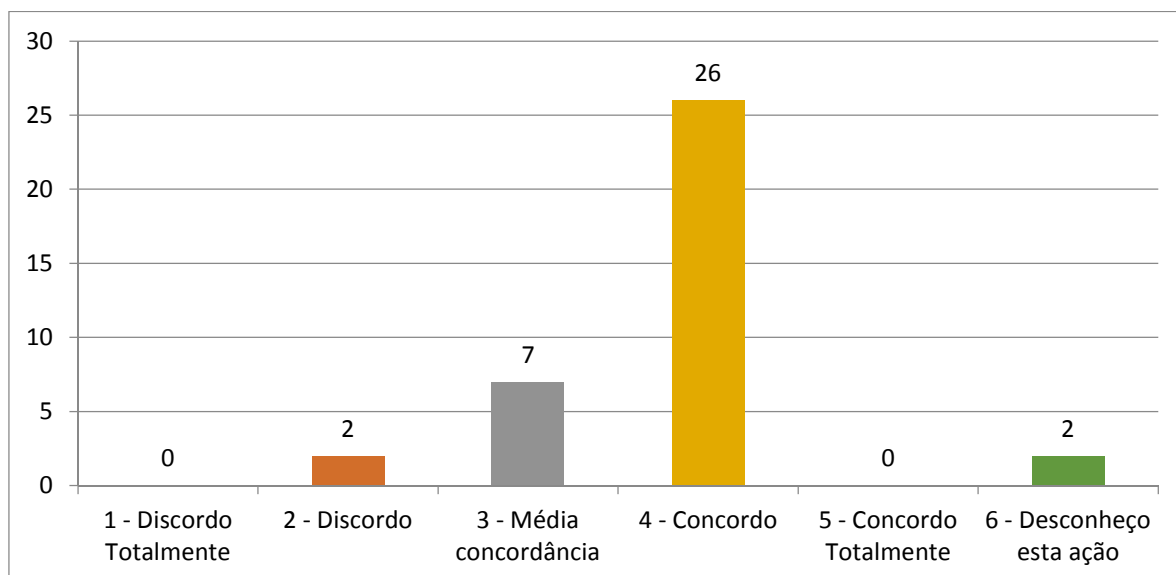
Caravantes e Bjur (1996) informam que o planejamento de mudanças tem a finalidade de melhorar o funcionamento da organização, é preocupação constante dos gestores, pois, sabem que qualquer mudança significativa no funcionamento da organização sempre apresentará problemas administrativos. Semelhante modo foi relatado que há uma preocupação em relação à governança corporativa da área pedagógica.

Na intenção de ter-se contemplado os objetivos que nortearam a parte qualitativo estudo, tendo-se discutido acerca da percepção que os diretores entrevistados têm a respeito do processo de unificação da Província Chile-Brasil, relativamente ao do processo de governança corporativa e sobre a gestão de recursos humanos, passa-se, no item apresentado na sequência, à apresentação, análise e discussão relativa aos resultados obtidos na parte quantitativa da pesquisa.

7.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Este item persegue a diretriz do instrumento de pesquisa apresentado no apêndice A (questionário), porquanto, os dados evidenciados na sequência seguem a ordem dos questionamentos dispostos no referido instrumento. Nesse sentido, importa antecipar que após a apresentação dos dados segue, item a item, a discussão dos resultados obtidos durante o processo investigativo da parte qualitativa do estudo.

Gráfico 1 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a frequência do trabalho das Comissões nas unidades da Rede La Salle pós a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

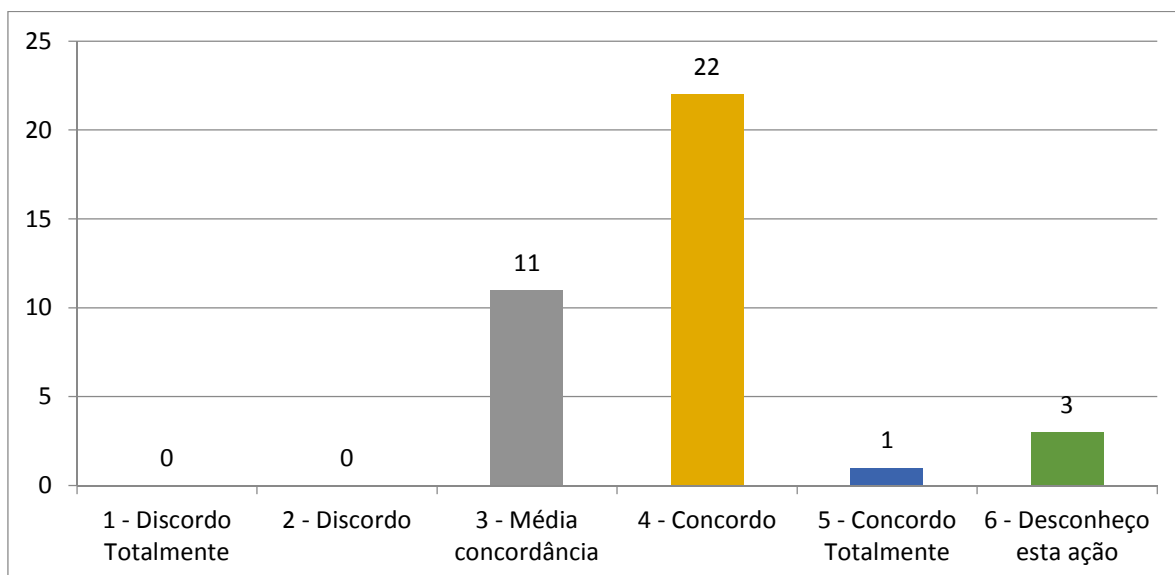
Questionados sobre a percepção que têm a respeito de uma maior frequência do trabalho das comissões, 2 (5,40%) questionados discordam, 7 (18,90%) apontaram média concordância, 26 (70,30%) concordam e 2 (5,40%) desconhecem tal ação.

Considerando que 10,80% dos investigados desconhecem a ação questionada ou dela discordam, esse aspecto sinaliza a necessidade de mais encontros

presenciais ou mesmos virtuais, para que se possam debater as questões pedagógicas e administrativas em cada unidade da Rede La Salle.

Uma alternativa possível para o caso em exame é criar espaços para que os colaboradores possam ter maior participação e decisão, isso contribui muito para o sentimento de pertença dos profissionais. Nesse sentido, Reis (2014), considera que o primeiro elemento a ser valorizado numa organização são as pessoas, particularmente, porque o ser humano é o agente direto do desenvolvimento, das ações organizacionais e, por isso, deve ser percebido como ser autônomo, singular, com capacidade de analisar, dar significado a informações e dar soluções a problemas do dia-a-dia. Essa forma de percepção contribui para consolidar nos colaboradores o sentido de pertença e definir o espaço de atuação de cada indivíduo. Nesse sentido, também cria abertura para que os profissionais possam participar do processo decisório, pois, segundo Bichuetti (2011, p. 2) “ter atenção e ser valorizado é uma das maiores recompensas intangíveis que podemos receber.”

Gráfico 2 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a padronização dos processos de trabalho ter-se tornado institucionalizado após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre a padronização dos processos de trabalho a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, 11(29,70%) dos respondentes demonstraram média concordância em relação ao tema em foco, 22(59,50%) concordaram que houve referida padronização, 1 (2,70%) concorda totalmente,

enquanto que 3 (8,10%) sinalizaram total desconhecimento em relação à institucionalização dos processos de trabalho.

Mesmo com a padronização de muitos documentos tais como: Manual de Alçadas, Proposta Pedagógica, Plano Global, Projeto Estratégico, apenas 2,70% concordaram plenamente que houve uma institucionalização e padronização dos processos de trabalho, enquanto 8,10% desconhecem a padronização, bem como os documentos já padronizados pela Rede La Salle.

Os resultados acima destacados demonstram que somente a padronização de documentos e processos, por vezes, não repercutem totalmente na prática das comunidades educativas, é necessário que a Instituição demonstre sua ação por algum meio de comunicação e assegure que a informação chegou ao seu destinatário.

Outra possibilidade de análise se refere à cultura organizacional, visto que, por vezes, a padronização e impressão de documentos não garante uma mudança efetiva nas práticas cotidianas, ao mesmo tempo, há que se reconhecer o processo de unificação ter envolvido três Províncias com culturas diversificadas que vão desde as formas de fazer educação, pensar os processos pedagógicos até o estilo de gerenciar pessoas. Dessa forma, os processos de mudança na Instituição tendem a ser lentos e exigem ação próxima aos gestores e colaboradores.

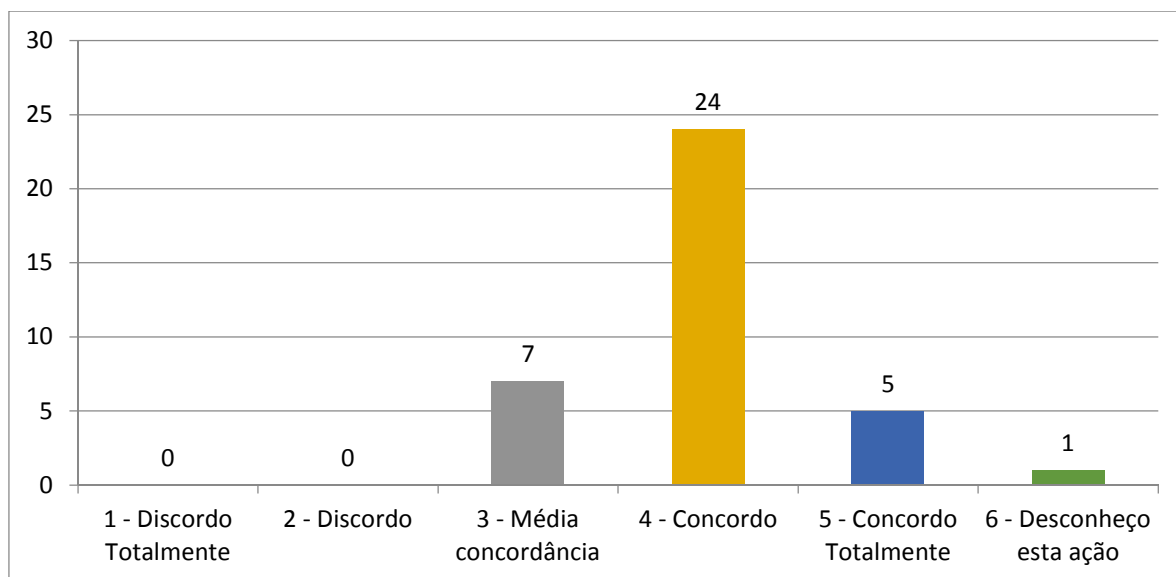
Goleman (2008) corrobora a análise acima com o entendimento de que se a sobrevivência de um grupo está ameaçada por causa de elementos de sua cultura não bem adaptados às mudanças constantes do meio ambiente, é função da liderança reconhecer a situação e orientar à readaptação. A resistência à mudança é, em si, cultural, o coletivo em oposição ao individual. Ela envolve, sobretudo, o impacto embotador dos obstáculos organizacionais. Esses são alguns desafios claros que a nova Província precisa trabalhar, de modo a buscar na unificação dos processos na soma positiva das diferenças.

Importa salientar aqui que a maioria dos autores citados no referencial teórico como, por exemplo, Caravantes e Bjur (1996), Chiavenato (1997), Robbins (2001), Ruas, Antonello e Boff (2005), Abrahamson (2006), Coutinho (2008), Goleman (2008), Fagundes, Seminotti (2009), Murad (2012) e Drucker (2014) quando abordam questões relacionadas às mudanças nas organizações, como vem realizando a Rede La Salle desde o ano de 2012, a mudança sempre vem vinculada a figura do líder que a promove. Murad (2012) deixa claro que a mudança só será possível numa

organização com ações conjuntas, em ações de redes, parcerias e outras formas de atuação, para isso requer muita liderança e uma dose necessária de gerenciamento.

Alguns gestores que hoje estão à frente de instituições não desenvolvem a habilidade estratégica, deixam seus colaboradores a mercê de mudanças bruscas nos processos chaves das organizações. Nesse sentido, Coutinho (2008) aborda os temas mudança e informação nas organizações e destaca a comunicação como elemento-chave e, talvez, alvo das reclamações mais frequentes dos colaboradores.

Gráfico 3 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os projetos que padronizaram os processos pedagógicos e administrativos após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre o fato de surgirem projetos de padronização dos processos pedagógicos e administrativos, dando uma Identidade à Marca da Rede La Salle, 7 (18,90%) investigados apontaram média concordância, 24 (64,90%) concordam, 5 (13,50%) concordam totalmente, enquanto 1 (2,70%) desconhece tal ação.

Na pesquisa qualitativa ficou evidenciada a existência de tais projetos, portanto, considerando o número relevante de respondentes que desconhecem tais ações e que discordam de sua existência, supõem-se que existe espaço para que os gestores da Rede La Salle aperfeiçoem os meios comunicacionais voltados para os seus colaboradores, de modo a reforçar a ideia da padronização de processos como meio de fortalecimento da Marca de Rede La Salle.

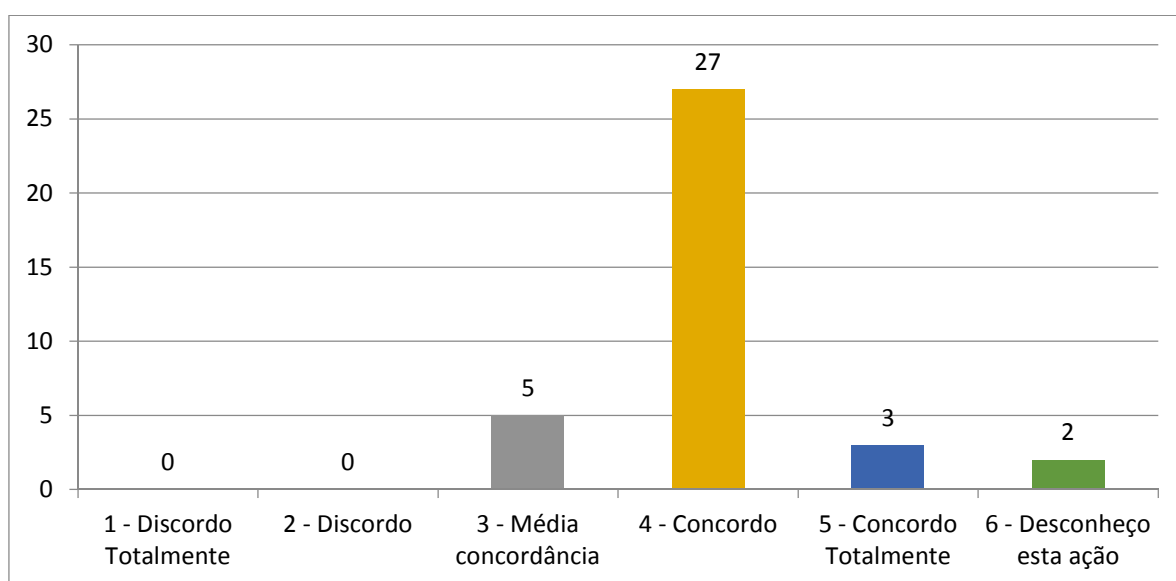
Pertencer a Rede La Salle significa ter a consciência da Marca que essa Rede de educação carrega em sua tradição, bem como, é saber onde essa mesma Rede

pretende chegar, é perceber a função que tem a preservação da Identidade da Instituição nesse contexto. Esses são desafios que se apresentam diariamente na vida dos Irmãos das Escolas Cristãs e de seus colaboradores. (REDE LA SALLE, 2014c).

O Manual de Identidade da Comunidade (REDE LA SALLE, 2013a, p. 8) relata que no decorrer dessa longa caminhada, algumas palavras, frases, figuras, tornaram-se símbolos dessa magnífica história, os quais identificam os indivíduos pertencentes à essa Rede, dentre esses se destacam: o escudo, a estrela, a assinatura “De La Salle”, a frase: “Viva Jesus em nossos corações – Para sempre”. Essas são marcas registradas dos Lassalistas em todo o mundo. A Marca La Salle, segundo o Manual de Identidade da Comunidade (REDE LA SALLE, 2013a) possui um registro e foi desenvolvida para traduzir a Identidade da Rede La Salle, é utilizada no mesmo formato para todas as Províncias e Delegações que fazem parte da Instituição.

Além de tudo que já foi citado anteriormente, pode-se afirmar que só se tem a ganhar com a utilização adequada da Identidade Visual da Rede Lassalista. Sobretudo, no que diz respeito à divulgação das Escolas. Fazer parte dessa Rede, por tudo que ela representa, significa ser um referencial em qualidade na educação. São compromissos de todos os irmãos e colaboradores fazer o possível para “explorar” toda a boa energia que essa Marca representa.

Gráfico 4 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o respeito às especificidades culturais de cada região e país após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Com a unificação das Províncias do Brasil-Chile as dimensões geográficas tornaram-se significativamente maiores e exigiu de todos os envolvidos no processo maior abertura em relação à diversidade cultural. Questionados a respeito de que com a unificação passou-se a respeitar as especificidades culturais de cada região e país, 5 (13,50%) pesquisados demonstraram média concordância, 27 (73,00%) concordam, 3 (8,10%) concordam totalmente, enquanto 2 (5,40%) desconhecem a questão abordada.

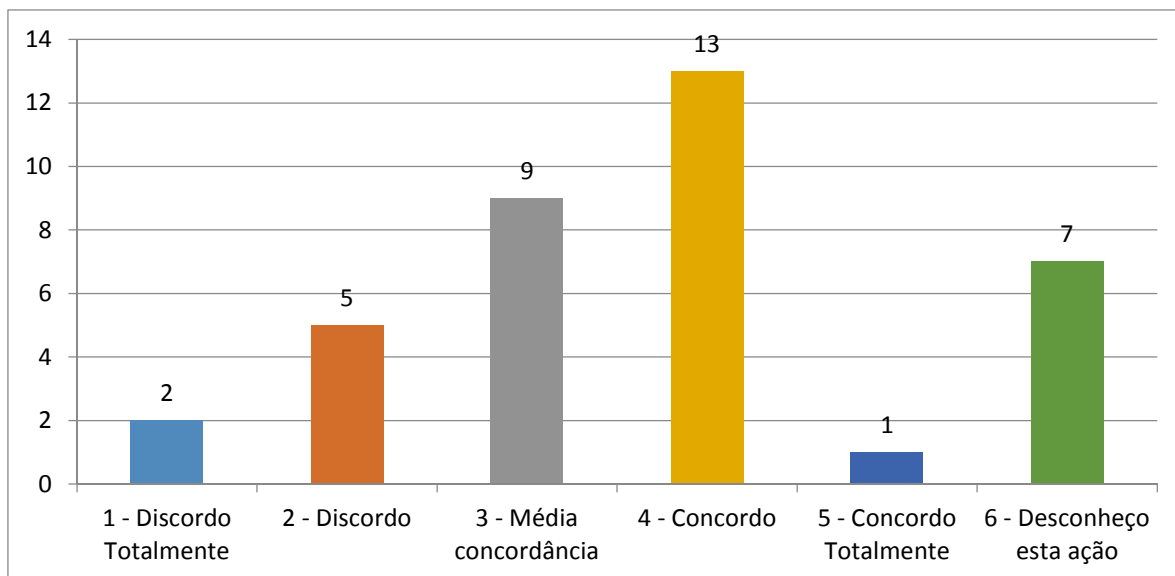
Analisando a respostas dos entrevistados pode-se notar que 62% concordam que existe um respeito pelas especificidades culturais de cada Província. Porém, não se pode desprezar o fato de que outros 38% dos entrevistados discordam ou desconhecem essa realidade.

Analisando os resultados acima, pode-se dialogar com Luz (2003), particularmente, porque esse autor declara que cada região ou país possui peculiaridades comportamentais as quais devem ser respeitadas nos processos de mudanças, sendo assim, por conta do importante percentual de discordância e desconhecimento sobre ter ocorrido maior abertura em relação à diversidade cultural faz-se necessário que a Instituição passe a estudar com maior profundidade as diferenças culturais com que lida.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta no cotidiano dessas duas dimensões.

A Rede, nesse processo de unificação, tem procurado dar respostas aos desafios que surgem, realiza reuniões regionais, com grupos menores, para que se possa entender melhor a cultura local, unificou processos sem perder a identidade de cada região. Sabe-se da grandeza geográfica e cultural de ambos os países envolvidos, acredita-se estar aí o desafio da unificação, saber explorar as potencialidades de cada cultura e para isso Goleman (2008) auxilia a pensar essa dinâmica, visto que conforme esse autor, a gestão cultural proativa começa com objetivos que incluem uma visão de futuro da organização. Ter a clareza entre os Irmãos e seus colaboradores de onde a Rede La Salle quer chegar, oportuniza às obras de educação básica e superior qualidade e sustentabilidade, elementos essenciais para o novo tempo que se vive.

Gráfico 5 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o plano de carreira da empresa



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre o plano de carreira da empresa, que visa possibilitar ao colaborador uma visão clara de onde ele está profissionalmente e onde quer chegar, 2 (5,40%) inquiridos demonstraram total discordância, 5 (13,50%) discordaram, 9 (24,30%) demonstraram média concordância quanto a existir um processo em andamento, 13 (35,10%) concordaram haver um plano de carreira pensado para os colaboradores, 1 (2,70%) concorda plenamente, 7 (18,90%) sinalizaram desconhecer a existência de um plano de carreira.

Mesmo a Instituição não tendo um plano de carreira aprovado, conforme demonstram os documentos institucionais da Rede La Salle que foram consultados, 37,80% dos pesquisados mostraram concordar e concordar plenamente com o que é oferecido pela Instituição no que se refere ao desenvolvimento e incentivo para os colaboradores a perseguir carreira profissional na empresa.

Em contrapartida, chamou a atenção que outros 37,80% dos investigados discordam totalmente, discordam ou desconhecem que haja incentivo ao desenvolvimento da carreira profissional na empresa. Nesse sentido, abre-se a necessidade da Rede La Salle pensar na implementação de um plano de carreira que venha ao encontro das necessidades de seus colaboradores que, certamente, irá contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada qual.

Nesse pensar, Vergara (2009) destaca a formação permanente como elemento motivacional às pessoas, pois, é melhor qualificar e diversificar funções e potencialidades dentro da organização, visto que além de ser um investimento pessoal

do qual o benefício é próprio de cada pessoa, a formação permanente mostra-se como aspecto motivacional.

A Rede La Salle tem como suporte para a formação de seus colaboradores um Plano de Formação do Educador Lassalista (2013c, p. 5), segundo esse documento: “A atuação educativa de mulheres e homens nas Instituições Lassalistas significa mais que um contrato formal de trabalho. Ela expressa a sua inserção na Família Lassalista”, ou seja, uma inserção que gera mudança na própria vida do colaborador.

A partir dessa perspectiva, a Província La Salle Brasil-Chile, também no Plano de Formação do Educador Lassalista, (REDE LA SALLE, 2013c, p. 32), propõe-se a fazer com que o seu colaborador possa “[...] viver e atualizar continuamente seus fundamentos, para assumi-los com convicção, prosseguindo e consolidando o legado do fundador.”

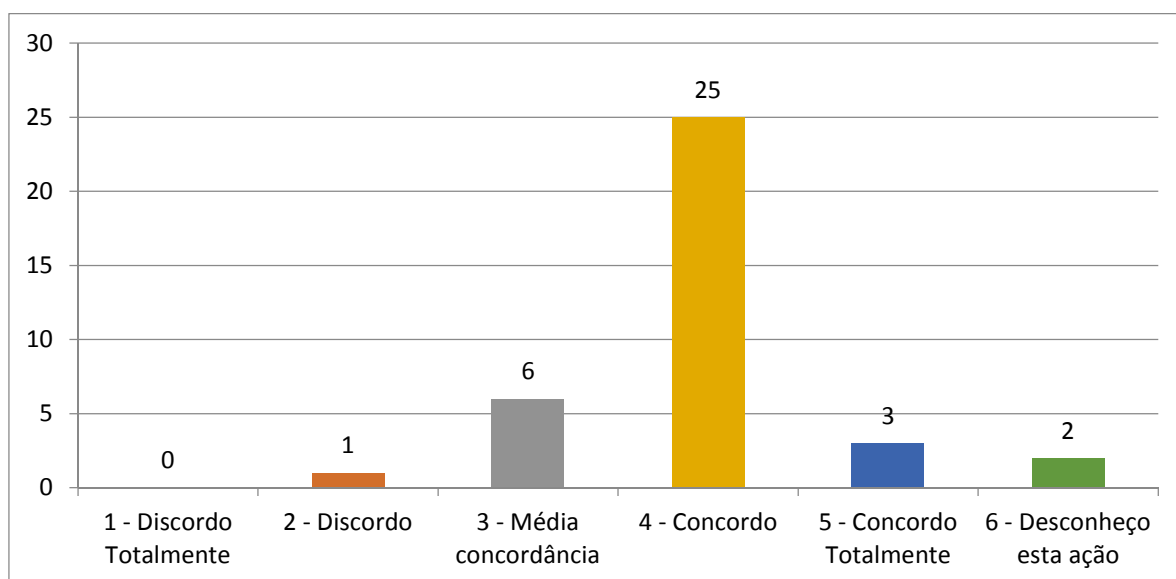
O Plano de Formação do Educador Lassalista, (REDE LA SALLE, 2013c) é constituído de três programas que, conjuntamente, forma o processo exposto na sequência:

- programa 1 – “animação” realizado individualmente pelas unidade no seu dia-a-dia; (REDE LA SALLE, 2013c);
- programa 2 – “aprofundamento”, nesse programa a Comissão de Missão e Pastoral organizam e fazem acontecer as atividades nessa etapa. Esse programa se desdobra em quatro etapas e é a partir de um curso de extensão universitária, validado pelo Unilasalle – Canoas, as etapas estão tematizadas da seguinte forma: Identidade Pessoal e Grupal; Missão na Escola Cristã; Ser Lassalista; Retiro Formativo; (REDE LA SALLE, 2013c);
- programa 3 – “qualificação”, o foco se dá na qualificação pela formação continuada dos colaboradores e abrange: Espiritualidade e Pedagogia Lassalista; Pastoral Juvenil; Formação Humana e Cristã; Formação Profissional nas diversas áreas do saber; e Gestão das Instituições Educativas da Rede La Salle. (REDE LA SALLE, 2013c).

Conforme observado acima, 37,80% dos questionados mostraram concordância e concordância total com o que é oferecido pela Instituição quanto ao desenvolvimento e incentivo à carreira profissional. Pode-se afirmar com isso que o Plano de Formação do educador Lassalista cumpre, na integralidade, o objetivo de formar os seus colaboradores.

No entanto, a assertiva acima pode ser confirmada com o que foi verificado a respeito de não existir um “plano de carreira” da Rede La Salle, fato apontado por outros 37,80% que discordam, discordam totalmente ou desconhecem essa ação, pela qual se constata que tanto a proposta Educativa Lassalista quanto o Plano de Formação se mostram suficientes para incrementar o desenvolvimento e o incentivo da Instituição à carreira profissional de seus colaboradores.

Gráfico 6 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a comunicar com mais clareza os resultados pedagógicos no que concerne a resultados no ENEM e prova interna da Rede, administrativos no que concerne aos resultados financeiros e sustentabilidades das unidades após a unificação das Províncias Brasil-Chile



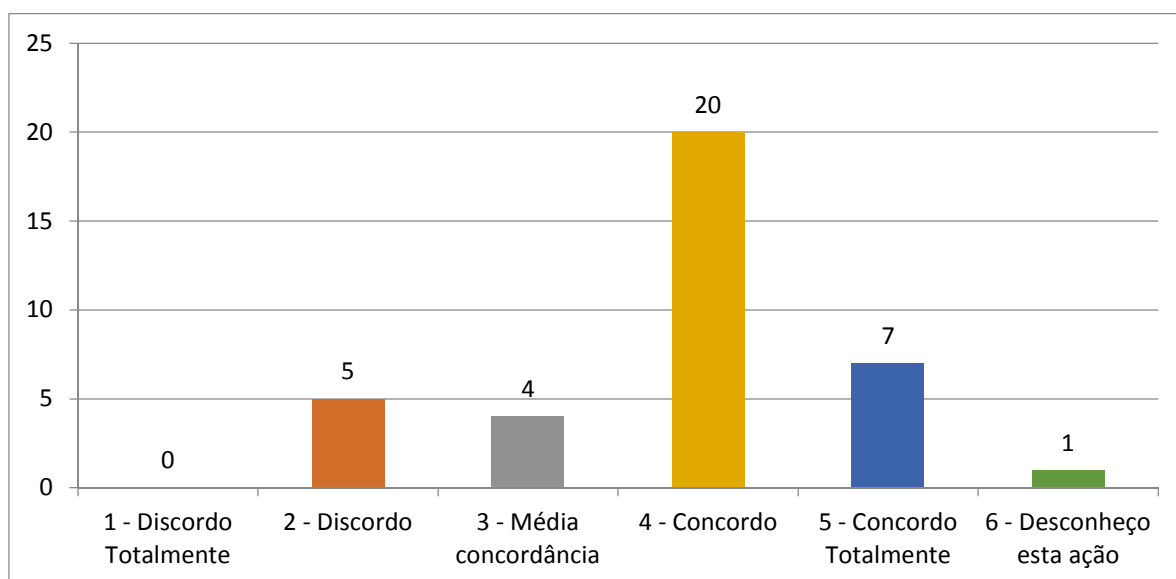
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Relativamente à comunicação dos resultados pedagógicos, como ENEM, prova da Rede e resultados administrativos, no que concerne aos resultados financeiros e sustentabilidade das unidades de educação básica e ensino superior, os investigados foram questionados sobre a partir da Unificação das Províncias do Brasil e do Chile a comunicação ter ficado mais clara. Diante do questionamento, 1(2,70%) discorda, 6(16,20%) pesquisados demonstraram média concordância em relação à comunicação dos resultados de desempenho pedagógico e administrativo, 25(67,60%) concordaram, 3(8,10%) concordam totalmente, enquanto que 2(5,40%) desconhecem a divulgação ou comunicação desses resultados pela nova Província.

Diante dos resultados acima apresentados, percebe-se que há um nível de comunicação de média a alta, somando os que responderam média concordância 16,20% e os 75,70% dos investigados que concordam e concordam totalmente haver comunicação dos resultados acima citados. Essa comunicação favorece para o bom desenvolvimento dos colaboradores, pois, sabendo das metas e resultados, podem em conjunto traçar o plano estratégico que responderá às necessidades que se lhes apresentarem.

Para Coutinho (2008), a política de comunicação favorece para que haja uma real participação dos funcionários no processo decisório, fazendo com que se sintam parte integrante da empresa.

Gráfico 7 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre o aumento de incentivos na formação acadêmica dos colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre o incentivo à formação acadêmica dos colaboradores ter aumentado com a unificação da Província do Brasil e Chile, 5 (13,50%) pesquisados discordam, 4 (10,80%) demonstraram média concordância, 20 (54,10%) concordaram haver melhorado o incentivo à formação acadêmica dos colaboradores, 7 (18,90%) sinalizaram concordar totalmente, enquanto que 1 (2,70%) demonstrou desconhecer qual incentivo em relação à formação acadêmica dos colaboradores.

Percebe-se que há entre os participantes da pesquisa uma concordância com o cuidado quanto à formação acadêmica realizado pela Província La Salle Brasil-

Chile, visto que 10,80% demonstraram média concordância e 73,00% concordaram e concordam totalmente haver um incentivo à formação acadêmica dos colaboradores.

Um dos maiores investimentos que se pode dar aos colaboradores, é possibilitar-lhe formação integradora, que personalize as necessidades, que fomente um clima organizacional harmônico e estável, que valorize e incentive as pessoas ao progresso profissional e pessoal.

O Plano de Formação do educador Lassalista, (REDE LA SALLE, 2013c), conforme observado anteriormente, é constituído de quatro etapas, sendo que na etapa 2, procura responder a demanda da formação acadêmica dos colaboradores, cada unidade fica responsável em animar, orientar e fazer a verificação do cumprimento das exigências para aquilo que esse programa se propõem. Esse programa acontece em quatro etapas e é a partir de um curso de extensão universitária, validado pelo Centro Universitário La Salle – Canoas, que contribui à formação acadêmica dos colaboradores dos Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Essa mesma formação acadêmica é oferecida às demais unidades de Educação básica, pelas unidades de Ensino Superior da Rede, pela Faculdade La Salle Rio de Janeiro, no município do Rio de Janeiro, pela faculdade Lucas do Rio Verde em Lucas do Rio Verde, em Mato Grosso, pela faculdade La Salle Manaus no município de Manaus e Faculdade La Salle Estrela, no município de Estrela, no Estado do Rio Grande do Sul.

A Rede, ao longo dos anos, tem exercido um esforço desmesurado para implementar a formação em ensino à distância(EAD) para seus colaboradores, atualmente sem um projeto ou plataforma definido, essa insistência está registrada na 45ª Assembleia da Missão Educativa Lassalista (AMEL), realizada em 2014, e é uma das metas do quadriênio 2015-2018. (REDE LA SALLE, 2014a).

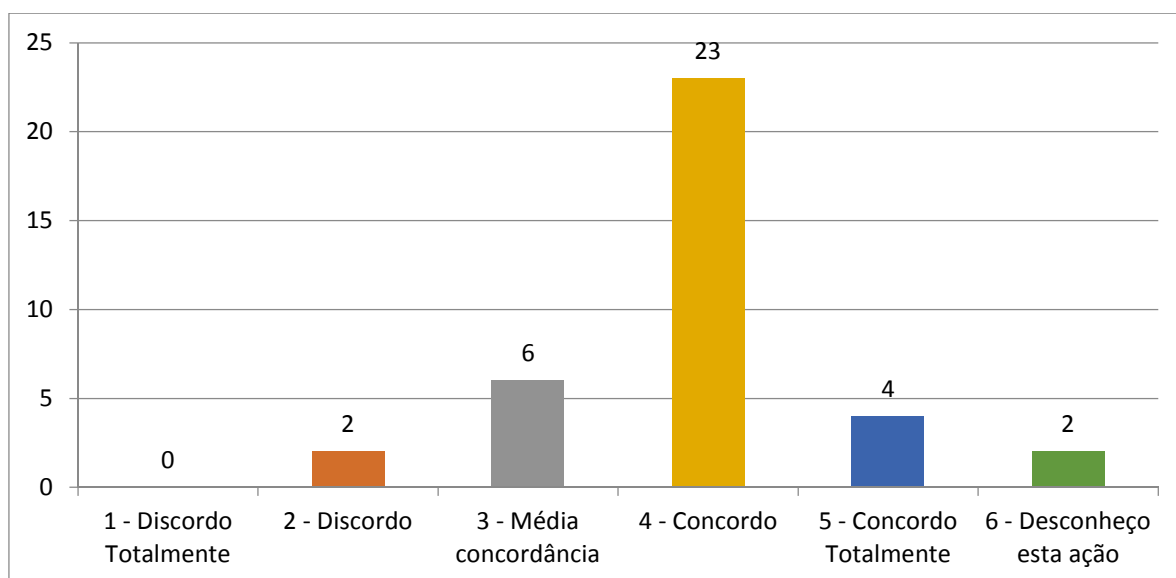
Murad (2012) considera que pensar um processo formação permanente, no ato de gerir pessoas, é estar em projeção com o futuro, pois, a formação está ligada diretamente com um interesse particular das organizações, a fim de que, pela qualificação profissional, a rentabilidade e o desenvolvimento organizacional seja o principal objetivo.

Na reflexão de Caravantes (2002), a valorização do colaborador parte única e exclusivamente das políticas de incentivo criadas pelas organizações, têm em suas

diretrizes, o reflexo de suas prioridades. As organizações têm a função de atrair e reter bons profissionais, formando-os dentro da missão e dos valores da Instituição.

Conforme anteriormente comentado, fomentar e oferecer ao gestor suporte técnico, com critérios de seleção, remuneração, políticas claras, metas bem definidas voltadas à valorização e formação continuada, são alguns dos esteios da gestão estratégica. Nessa perspectiva, as organizações precisam crescer, pois, as pessoas que delas fazem parte precisam cada vez mais serem vistas como parceiras do negócio.

Gráfico 8 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a facilidade de interpretação das informações repassadas após a unificação das Províncias do Brasil e do Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Ao serem interrogados se após a unificação das Províncias do Brasil e Chile as informações repassadas são de fácil interpretação, 2 (5,40%) questionados discordam 6 (16,20%) demonstraram média concordância em relação à clareza das informações enviadas pela nova Província, 23 (62,20%) concordaram que as informações enviadas são de fácil interpretação, 4 (10,80%) concordam totalmente com a facilidade de interpretação das informações enviadas pela nova Província, enquanto que 2 (5,40%) desconhecem ter ocorrido uma maior clareza das informações enviadas pela nova Província.

Durante os cinco anos em que vem transcorrendo o processo de unificação das Províncias do Brasil e Chile, a Instituição tem dado mostras de ter melhorado significativamente na clareza das informações repassadas e consequente facilidade

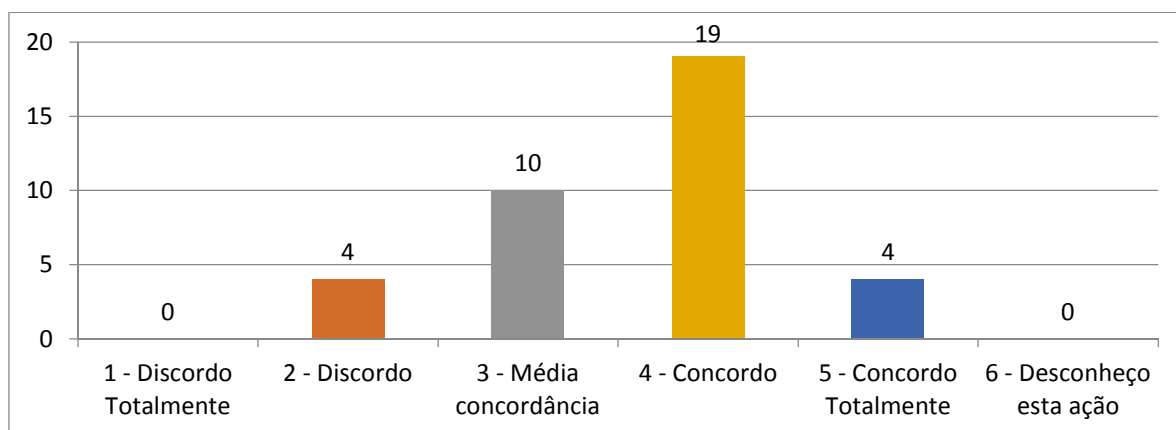
de interpretação dessas. A respeito dessa assertiva, cabe esclarecer que as informações nela contidas foram identificadas na fase qualitativa do estudo.

A afirmação acima pode ser constada pelos 78,40% dos questionados que sinalizam ter média concordância, concordância e total concordância quanto às informações virem sendo repassadas de forma clara e de fácil e, por isso, têm sido de fácil interpretação.

Nesse sentido, há que se ressaltar o entendimento de Coutinho (2008) sobre mudança e informação nas organizações, posto que essa autora aborda a comunicação como um elemento-chave dentro das organizações. Vale observar que esse caráter atribuído à comunicação por Coutinho (2008) envolve clareza nas informações e, por conseguinte, facilidade de interpretá-las.

Por conta do contraste entre os resultados em comento e a literatura revisada no Referencial Teórico, a análise que se faz corre no sentido de que os colaboradores, em sua maioria, concordam que após a unificação das Províncias do Brasil e Chile as informações repassadas são de fácil interpretação. Essa assertiva é corroborada pelos 78,40% dos questionados que sinalizam ter média concordância, concordância e concordância plena com o fato de após a unificação das Províncias do Brasil e Chile as informações repassadas serem de fácil interpretação.

Gráfico 9 – Distribuição dos investigados quanto à percepção sobre a padronização na formação humana, cristã, Lassalista e profissional e valorização dos talentos e potencialidades dos colaboradores após o processo de unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

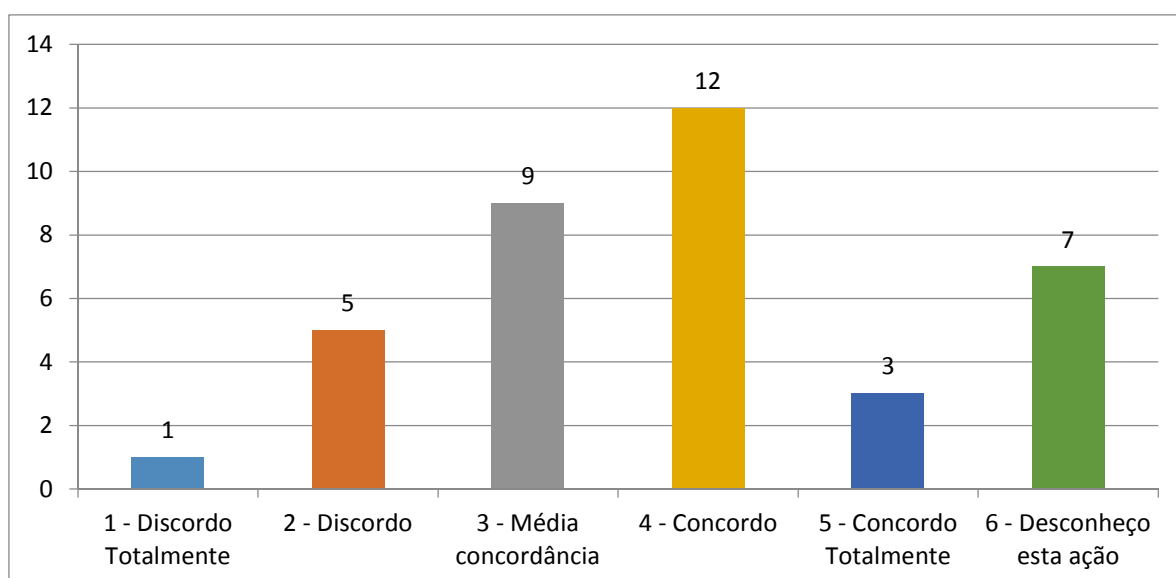
Questionados sobre a padronização na formação humana profissional e cristã Lassalistas ter valorizado os talentos e potencialidades dos colaboradores após a unificação das Províncias Brasil e Chile, 4 (10,80%) pesquisados concordam, 10

(27,00%) demonstraram média concordância quanto à padronização da formação Lassalista para seus colaboradores, 19 (51,40%) concordam ter ocorrido padronização na formação humana e cristã Lassalista e 4 (10,80%) concordam totalmente.

Cabe observar que a expressão “padronização na formação humana profissional e cristã Lassalistas” se refere à democratização do acesso à formação do educador lassalista implementada pelo Plano de formação do educador lassalista (REDE LA SALLE, 2013c). Nesse sentido, não é demasiado reprimir o relato do 45º Capítulo Geral (2014, p. 50) de acordo com o qual a continuidade da missão da Instituição: “[...] se garante mediante uma formação e capacitação adequada e equilibrada, o desenvolvimento permanente, as receitas suficientes e, quando necessário, a intervenção do instituto.

Conforme se constata da definição retro, é evidente a intenção da Instituição de, por intermédio dos colaboradores e de uma formação permanente, manter a organização viva em sua missão, sem descuidar da qualidade, da sustentabilidade e do projeto de uma visão de futuro viável para a si e seus colaboradores.

Gráfico 10 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os critérios de promoção passarem a ser balizados pela competência profissional e as habilidades requeridas para cada cargo ou função após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre os critérios de promoção após a unificação da Província Brasil-Chile terem passado a ser balizados pela competência profissional e habilidades requeridas para cada cargo ou função, 1 (2,70%) dos inquiridos discorda

totalmente, 5 (13,50%) discordam, 9 (24,30%) sinalizaram média concordância, 12 (32,40%) concordam, 3 (8,10%) concordam totalmente, enquanto que 7 (18,90%) desconhecem haver alguma balização dos colaboradores pela competência profissional e as habilidades requeridas para determinado cargo ou função.

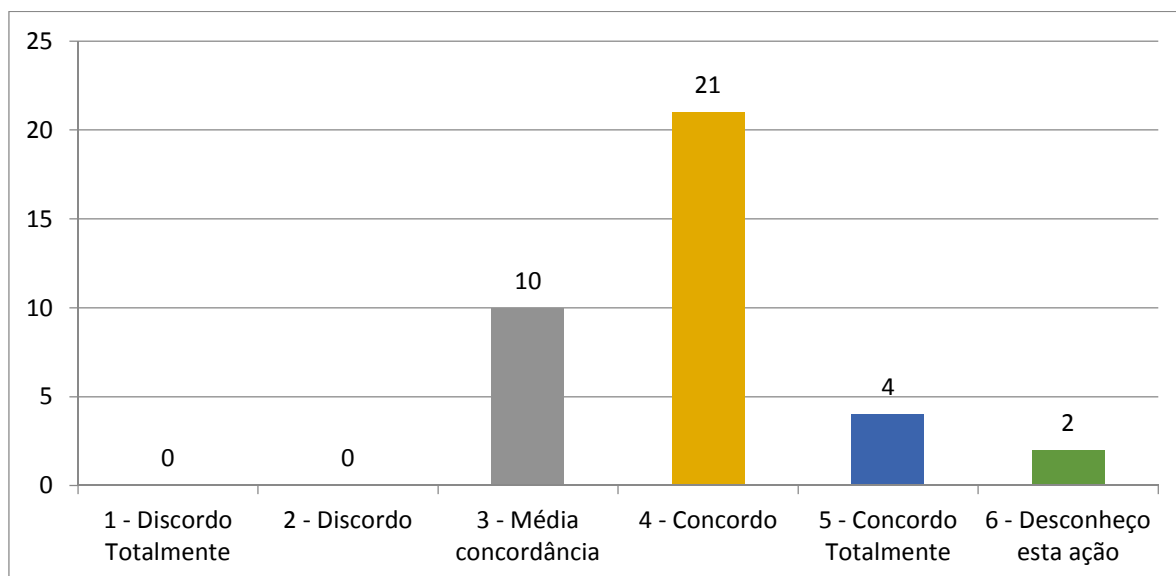
Nesse ponto, demonstra-se através dos resultados da pesquisa um nível de concordância aceitável dos colaboradores no que concerne aos critérios de promoção por competências e habilidades requeridas para cada cargo e função. Isso se expressa nos 24,30% que sinalizaram média concordância e nos 40,50% que concordaram e concordam totalmente com tais políticas.

Chiavenato (2010) considera que o conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. Desse modo, o gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados à motivação humana e, nesse caso, um aspecto a ser considerado é o plano de cargos e salários, pois, trata-se de documento que assegura aos profissionais a possibilidade de ascensão na carreira, ao mesmo tempo em que permite segurança quanto à percepção de faixa salarial adequada à função que cada profissional desempenha.

Acredita-se que a gestão de pessoas não é dada como um processo automático de respostas práticas e funcionais. Não está pensada a partir do mecanicismo e sua preocupação fundamental não está na compreensão dos manuais de instruções dos maquinários. Essa preocupação está na compreensão das pessoas dentro de uma determinada organização, por isso as organizações precisam ter suas políticas de promoção e critérios para cargos e salários bem estabelecidos e ao alcance da compreensão de todos os seus colaboradores.

Nesse particular, chamou a atenção o fato de a nova Província não ter políticas de cargos e salários definidos e, tampouco, critérios quanto a políticas de promoção por competência e habilidades no campo profissional. Mesmo assim, a satisfação de seus colaboradores, de acordo com os resultados da pesquisa, é aceitável. Pode-se concluir que o Plano de Formação Lassalista, bem como, outras ações da Rede vêm suprindo as necessidades de seus colaboradores quanto aos critérios de promoção após a unificação das Províncias Brasil e Chile.

Gráfico 11 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a aceitação dos colaboradores quanto às novas políticas, no campo administrativo e pedagógico após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

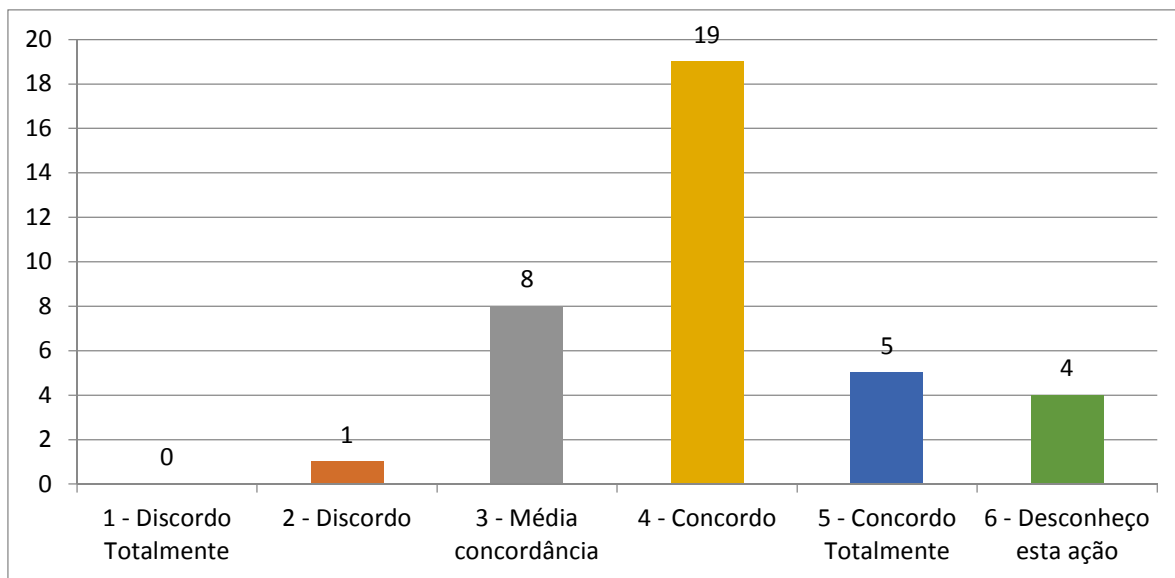
Os resultados evidenciados no gráfico 11 mostram que 10 (27,00%) pesquisados sinalizaram média concordância em relação às novas políticas no campo administrativo e pedagógico, 21 (56,80%) concordam haver uma aceitação, 4 (10,80%) concordam totalmente e 2 (5,40%) desconhecem essa ação. Nesse sentido, pode-se dizer que ao longo desses cinco anos de unificação das Províncias do Brasil e Chile em muito a Província avançou na implementação de novas políticas nos campos administrativos e pedagógicos. Isso se verifica pela satisfação demonstrada pela maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa. Cita-se o Manual Organizacional como o documento que ajudou e contribuiu para a organização das questões administrativas certamente foi, que confere a cada colaborador suas funções, seu campo de atuação, bem como, deixa claro a cultura e os valores da Instituição.

No campo pedagógico, a Proposta Educativa Lassalista, (REDE LA SALLE, 2014b, p. 16) construída a partir de muitas reuniões com todos os segmentos da Rede, procura unificar tanto quanto possível os processos pedagógicos, “conjugando formação cristã com ensino de qualidade.”

Murad (2012) fala que as organizações precisam criar em seus colaboradores um sentido de pertença para que possam identificar-se com a cultura institucional, a

ponto de incorporar a missão da organização em seu projeto de vida, de forma a alinhar isso à missão e à visão da organização.

Gráfico 12 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido maior investimento para a mobilidade acadêmica e profissional para alunos e colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile



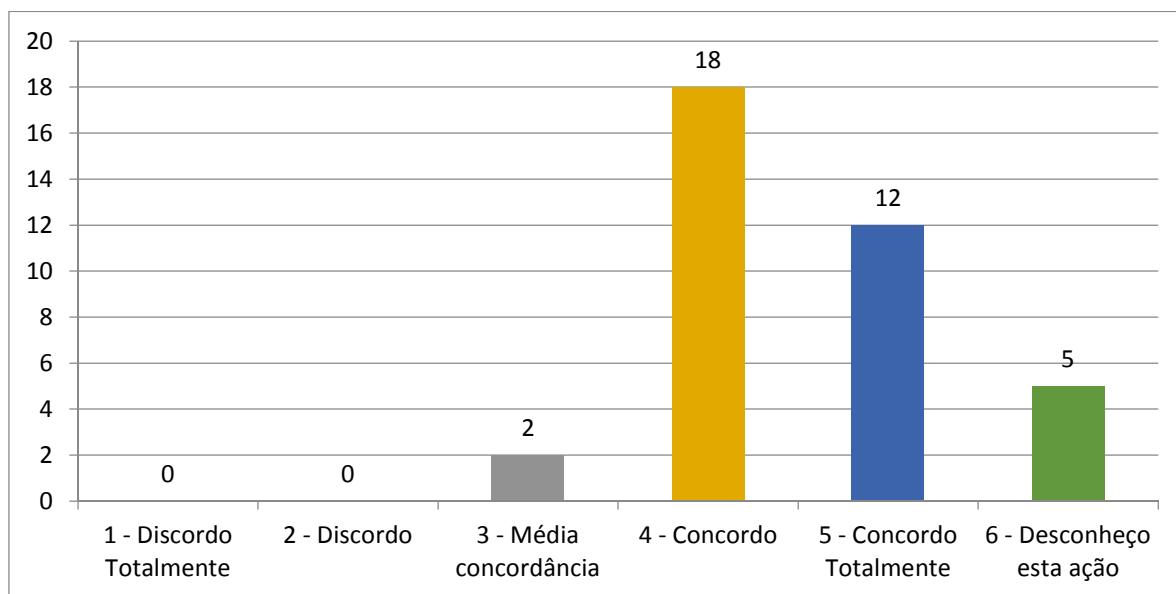
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados em relação a um maior investimento para mobilidade acadêmica e profissional para alunos e colaboradores após a unificação das Províncias Brasil e Chile, 1 (2,70%) investigado discorda, 8 (21,60%) demonstraram média concordância, 19 (51,40%) concordam haver um maior investimento na mobilidade acadêmica e profissional, 5 (13,50%) concorda totalmente, enquanto 4 (10,80%) sinalizaram desconhecer essa ação.

Pode-se observar através dos resultados acima apresentados que a maioria dos colaboradores concordam com o investimento para a mobilidade acadêmica oferecida a partir da unificação das Províncias Brasil e Chile.

Acredita-se que a unificação da Província de Porto Alegre, São Paulo e Chile, abriu um leque considerável de possibilidades profissionais e acadêmicas, através das inúmeras unidades de Ensino Superior que passaram a oferecer formação continuada, pela internacionalização da Rede por meio da Delegação do Chile que se incorporou à nova Província. Isso se expressa nos 21,60% que demonstraram média concordância e os 64,90% que concordaram e concordaram totalmente ter havido uma maior mobilidade acadêmica após a unificação de referidas Províncias.

Gráfico 13 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ainda não ter consolidado as políticas de cargos e salários após a Unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados em relação à falta de consolidação das políticas de cargos e salários após a unificação das Províncias Brasil e Chile, 2 (5,40%) questionados demonstraram média concordância, 18 (48,60%) concordam em não haver uma consolidação nas políticas de cargos e salários, 12 (32,40%) concordam totalmente e 5 (13,50%) participantes da pesquisa desconhecem essa ação.

Percebe-se pelo número elevado de participantes somando entre média concordância e concordância, e concordância total de que não há políticas de cargos e salários, chegou ao índice 86,40% dos pesquisados. Interessante que ao mesmo tempo que há essa clareza, quanto a ausência de políticas de cargos e salários na Rede, quando questionados acima sobre políticas na área administrativa, pedagógica, formação continuada, critérios de promoção por competência e habilidade profissional, o nível de satisfação também entre os colaboradores é alto.

Diante dos resultados acima apresentados, pode-se concluir que o Plano de Formação do Educador Lassalista, em suas 3 etapas, vem suprindo as questões financeiras dos colaboradores. Como também, que a nova Província tem insistido e investido no Plano de Formação dos Colabores, sem com isso trabalhar um projeto de cargos e salários para os colaboradores da nova Província.

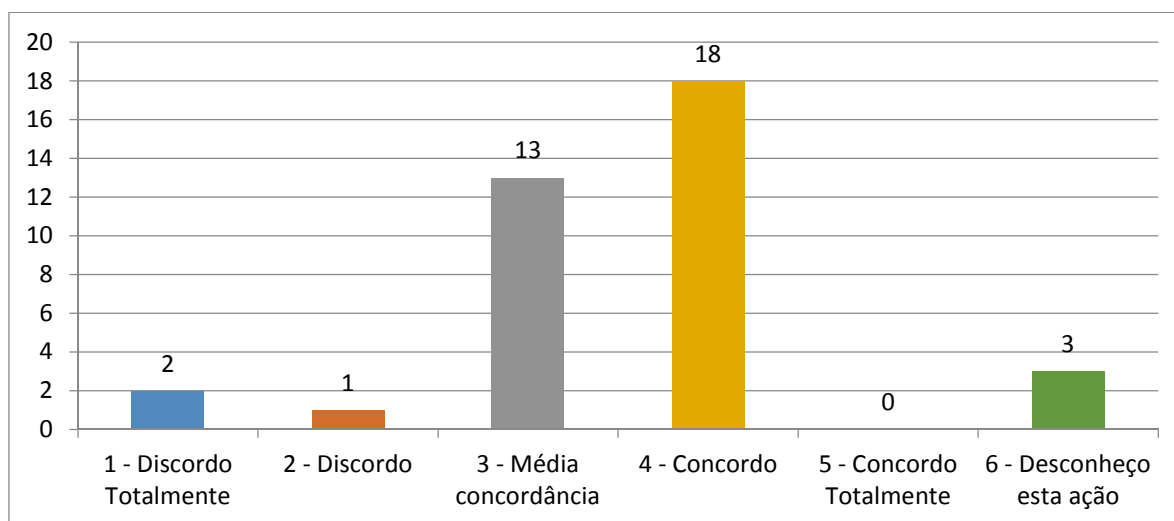
Sabe-se que o plano de cargos e salários demanda estudo, envolve o planejamento estratégico da Rede e elevado investimento financeiro. Mas, sem

sombra de dúvidas, o passar do tempo mostrará que esse plano precisa ser implementado na Rede, pois, os colaboradores ao sinalizarem a inexistência desse documento, deixam margem para a interpretação da necessidade de se ter uma política de cargos e salários bem definida.

No entanto, tendo em vista que a Instituição se inscreve num cenário de mudanças, conforme ressaltado por Murad (2012), as situações que se apresentam nesses cenários mostram um número considerável de colaboradores vivendo uma situação de estabilidade, com colaboradores com muitos anos de serviços prestados a empresa que ocupam cargos importantes e, por vezes, sem estar devidamente preparados ou qualificados para determinadas funções. Porquanto, reside aí a necessidade de a Instituição implementar um plano de cargos e salários. Nesse particular, é recomendável à Rede La Salle que desenvolva os estudos necessários para que possa implementar um plano de cargos e salários.

Outro aspecto que reafirma a necessidade de a Rede La Salle ter um plano de cargos e salários é o sentido de segurança que esse instrumento proporciona aos profissionais que atuam na Instituição. Essa segurança somada ao sentimento de pertença que os profissionais guardam em si podem, em muito, contribuir para que a Instituição permaneça no mercado e perpetue a sua missão educacional cristã, com princípios Lassalistas voltados ao desenvolvimento do homem e a sua capacitação.

Gráfico 14 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter envolvido os colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados quanto ao envolvimento dos colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos da Rede La Salle após a unificação das Províncias Brasil e Chile, 2 (5,40%) inquiridos discordaram totalmente, 1 (2,70%) discorda, enquanto que 13 (35,10%) sinalizaram média concordância em relação à participação dos colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos, 18 (48,60%) concordam haver a participação dos colaboradores, enquanto que 3 (8,10%) desconhecem essa ação.

Com base nos resultados acima apresentados, pode-se concluir que a participação dos colaboradores nas questões pedagógicas está condizente com a soma entre média concordância e concordância em relação à participação dos colaboradores nos processos pedagógicos da nova Província resultam 48,60% de colaboradores que concordam, esse índice, sem sombra de dúvidas, expressa que nesses cinco anos de unificação das Províncias Brasil e Chile, os encaminhamentos e decisões da nova Província em torno das questões pedagógicas estão surtindo efeito positivo em seus colaboradores.

A construção da Proposta Educativa Lassalista (REDE LA SALLE, 2014b, p. 10) foi um marco importante nesse processo, já em sua introdução deixa muito claro o desejo de participação dos colaboradores de juntos fomentarem uma educação integral, posto que: “A Proposta Educativa da Província La Salle Brasil-Chile, que ora lhes apresentamos, possibilita uma abertura ao desenvolvimento da pessoa por meio do diálogo; da educação para o transcendente; da vivência dos valores do Evangelho; da relação família e escola; do respeito e da valorização integral da pessoa humana.”

Esse envolvimento, que produz sentido de pertença, precisa ser olhado com maior cuidado pelas organizações, pois, quem irá refletir as propostas e informações da organização é o colaborador. “O ser humano é agente direto no desenvolvimento, das ações organizacionais, devendo ser considerado como ser autônomo, singular, com capacidade de analisar e dar significado a informações, de aprender com suas experiências e dar soluções a problemas do dia a dia”. Essa afirmação feita por Reis (2014) faz com que se pare e pense sobre a análise que os colaboradores fazem daquilo que é entregue a eles pelas organizações.

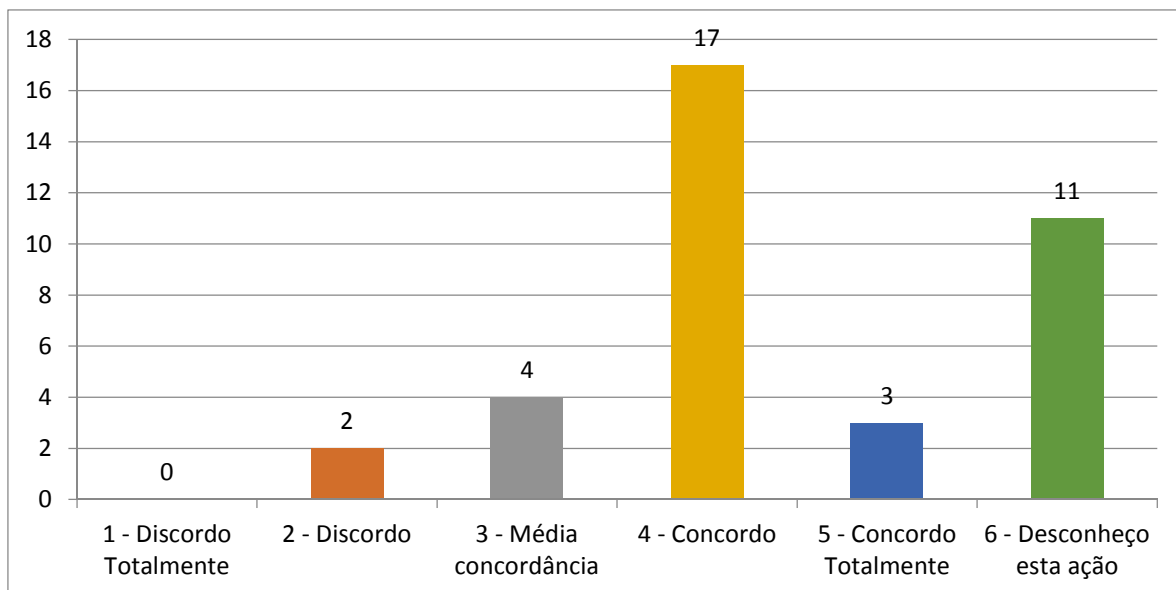
A comunicação e a valorização dos colaboradores precisam andar de braços dados para que seja possível, ao final do processo, ter pessoas engajadas e identificadas com a proposta da organização. A Proposta Educativa Lassalista, (REDE LA SALLE, 2014b), procura situar o colaborador no cenário em que esse está contido,

reflexo de como lida com a educação, com uma política voltada à maneira como o colaborador se posiciona, nesse contexto, enquanto parte de uma Rede de educação católica.

Vive-se num espaço-tempo complexo, caracterizado por mudanças rápidas e transformação social, econômica, política, tecnológica, científica, religiosa, moral e familiar; uma sociedade globalizada, neoliberal e relativamente democrática; uma crise paradigmática da tradição, dos modelos de ciência, de teoria e de educação; incertezas e contestação das meta-narrativas e da autoridade moral, política, religiosa e epistêmica; pelo surgimento de novos modos de entender o ser humano, a sociedade e o conhecimento; uma sociedade da informação que satura de dados e acaba por conduzir à certa superficialidade de vida; um momento histórico em que a educação tornou-se uma mercadoria (*commodity*), ou um bem de consumo que se compra e vende no mercado, mais que um direito fundamental do ser humano; uma época de organização de *rankings*.(REDE LASALLE, 2015b).

Entende-se que as mudanças, os desafios e as urgências da sociedade atual produzem forte impacto na ação pedagógica e pastoral da Instituição, porquanto, esses aspectos exigem o fortalecimento da organização em rede, a revitalização das práticas pedagógicas, maior capacidade e flexibilidade, posicionamento de Escolas e Universidades e criação de critérios ou padrões *standards* de qualidade unilaterais e “reducionistas”. Compreender esse cenário permitirá à Rede La Salle de Educação procurar caminhos para que os seus colaboradores participem efetivamente e se sintam parte do processo.

Gráfico 15 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os documentos e informações terem passado a ser gerados em Português e Espanhol após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre o fato dos documentos e informações passarem a ser gerados em Português e Espanhol a partir da unificação das Províncias Brasil e Chile, 2 (5,40%) investigados discordam, 4 (10,80%) sinalizaram média concordância em relação a documentos e informações serem gerados em Português e Espanhol a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile, 17 (45,90%) concordaram, 3 (8,10%) concordam totalmente, enquanto 11 (29,70%) desconhecem essa ação.

Os resultados acima mostram de maneira visível e clara que os questionados perceberam que os documentos produzidos a partir da unificação das Províncias Brasil e Chile estão sendo impressos nas duas línguas oficiais (Português e Espanhol) destes Países.

Semelhante modo, todas as circulares da nova Província com orientações, encaminhamentos e nomeações passaram a ser escritos, digitalizados e colocados à disposição nas mais diversas plataformas como, por exemplo, no site da Rede, www.lasalle.edu.br, e-mails corporativos, bem como, na intranet da Rede La Salle-<http://lasalle.edu.br/intranet/>.

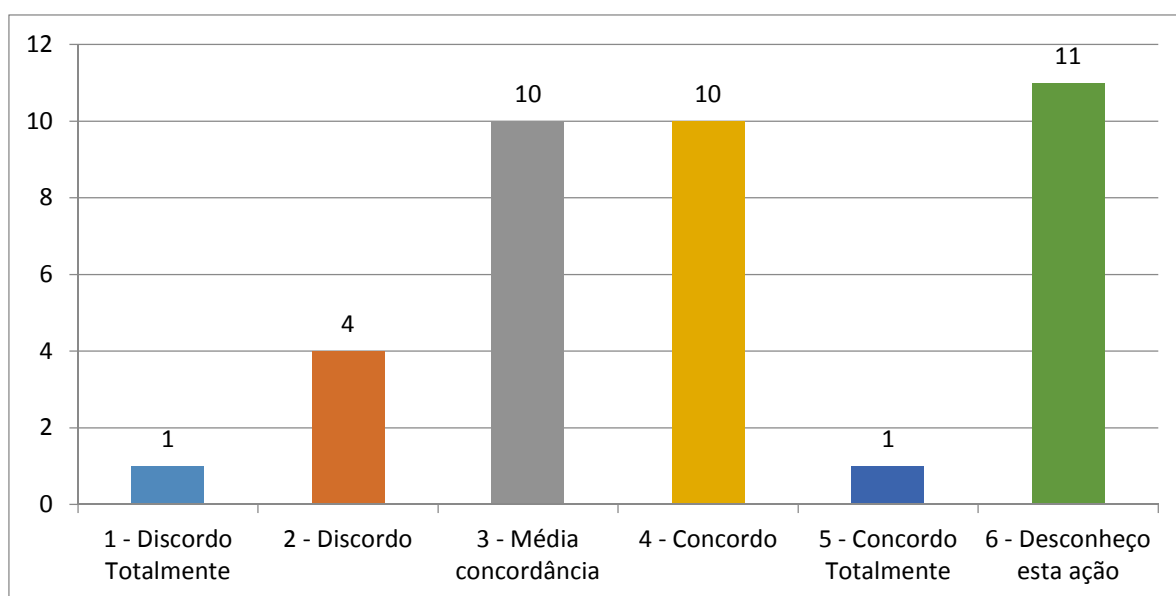
Daí, a necessidade de tornar a comunicação da nova Província padronizada em dois idiomas (Português e Espanhol) para que os Irmãos e colaboradores possam acessar e sentirem-se parte dessa nova realidade. Nesse sentido, os documentos e informações gerados em Português e Espanhol se mostram elementos cruciais para o sucesso da unificação das Províncias Brasil e Chile.

Como citado na questão anteriormente, documentos-chave para o momento da unificação foram construídos nos dois idiomas. A Proposta Educativa Lassalista

(REDE LA SALLE, 2014b) e o Plano de Formação do Educador Lassalista (REDE LA SALLE, 2013c), duas esferas importantes para se começar a dar sentido à nova conjuntura da Província.

Importante salientar o que dizem Fagundes e Seminott (2009) sobre o papel do líder se destacar no contexto de mudanças e as maneiras como esse processo acontece. Sendo assim, é extremamente importante que as lideranças estejam preparadas para lidar com essa complexidade e sejam, fomentadores dessas mudanças, pois, em uma abordagem contemporânea, o tema liderança é discutido e considerando um pressuposto sistêmico-complexo, no qual o líder, ao mesmo tempo em que influencia seus liderados, também é influenciado por esses. (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009).

Gráfico 16 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os critérios para demissões e admissões de colaboradores terem sido estabelecidos com maior clareza após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre os critérios para demissões e admissões de colaboradores, se a partir da unificação das Províncias do Brasil e Chile esses critérios foram estabelecidos com maior clareza, 1 (2,70%) pesquisado discorda totalmente, 4 (10,80%) discordam, 10 (27,00%) apresentam média concordância, 10 (27,00%) concordam ter corrido maior clareza nos processos de demissões e admissões dos colaboradores após a unificação das Províncias do Brasil e Chile, 1 (2,70%) concorda totalmente e 11 (29,70%) desconhecem essa ação.

Pode-se concluir pelos resultados acima apresentados que a nova Província realiza suas admissões e demissões de maneira clara. O setor de Recursos Humanos desenvolve, na Rede, o Plano Desenvolver: Programa de Desenvolvimento La Salle, (REDE LA SALLE, 2015a), que tem por finalidade unificar e nortear as formas de avaliação dos colaboradores da Rede La Salle, bem como, apoiar os gestores no processo de orientação e acompanhamento.

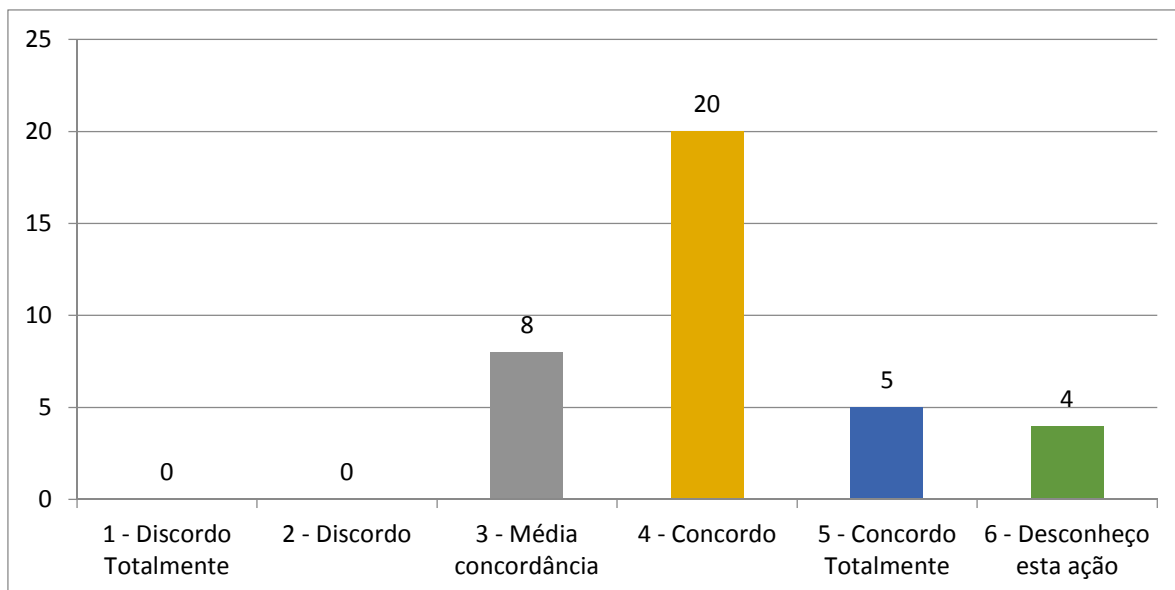
O processo está acontecendo de maneira experimental, a partir de um documento específico, com perfil de cargos e competências, num diálogo constante entre gestores e colaboradores a fim de proporcionar a esses devolutivas das avaliações, para um posterior planejamento de ações que venham a contribuir para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Esse material certamente proporcionará aos gestores critérios claros para demitir ou admitir um colaborador. Note-se que a Rede La Salle está preocupada com os processos de Recursos Humanos, pelo esforço de construir instrumentos que possibilitem um olhar mais holístico sobre a nova Província em seus diferentes setores, sem descuidar do colaborador, de modo a proporcionar-lhe ferramentas que impulsionem o seu agir, norteadas por critérios claros e objetivos. Sabe-se que é um documento em construção, porém, seus reflexos já são percebidos pelos colaboradores da Instituição.

A pesquisa apontou que 27,00% dos colaboradores entrevistados sinalizaram média concordância sobre haver critérios para admissões e demissões na Rede La Salle e que os mesmos vêm sendo aperfeiçoados a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile.

Percebe-se na Rede La Salle o desejo de criar uma cultura de avaliação e desenvolvimento por competências, a periodicidade da avaliação apresentada pelo Programa Desenvolvimento La Salle (REDE LA SALLE, 2015a) deixa claro esse desejo quando expõe que a avaliação por competência terá periodicidade anual e serão avaliados conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores.

Gráfico 17 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a formar os colaboradores ingressantes na Instituição com os valores e princípios Lassalistas após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre após a unificação das Províncias do Brasil e Chile a Rede La Salle ter passado a formar os colaboradores ingressantes na Instituição com os valores e princípios Lassalistas, 8 (21,60%) questionados sinalizaram média concordância sobre a formação dos novos colaboradores da Rede La Salle, 20 (54,10%) concordam que há essa prática de formação para os novos colaboradores com foco nos valores e princípios Lassalistas, 5 (13,50%) concordam totalmente e 4 (10,80%) desconhecem essa ação.

A Rede La Salle, por intermédio do Plano de Formação do Colaborador Lassalista (REDE LA SALLE, 2013c) procura atingir o objetivo de formar todos os seus colaboradores em seus valores cristãos, independentemente do tempo de vínculo com a Instituição.

O programa, que é dividido em três etapas, em sua primeira etapa explicita claramente o que pretende desenvolver com os colaboradores no tangente à formação inicial, ressalta o desejo de ter um colaborador apaixonado pelo carisma Lassalista, o que se expressa por intermédio do ato de educar.

O programa 1 é de responsabilidade da Comunidade Educativa (obra a qual o colaborador está vinculado) e cabe a essa elaborar um processo de animação para os colaboradores, sendo por meio de jornadas de formação ou cursos como, por exemplo: Lassalianismo; Obra Pedagógica de La Salle; Proposta Educativa; Pedagogia Lassalista; Tecnologia da Informação; Planejamento; Metodologia e Avaliação; Campanha de Fraternidade; Espiritualidade do Educador Cristão; Trabalho

Voluntário; Encontros de Iniciação Cristã; e Grupos Lassalistas de Reflexão e Vivência. (REDE LA SALLE, 2013a).

No que importa à ação em comento, de acordo com a Rede La Salle (2013c) ela foi implementada para que o colaborador se sinta chamado a aprofundar e assumir de forma efetiva o carisma Lassalista e possa ser um difusor desse carisma por intermédio do seu agir e viver.

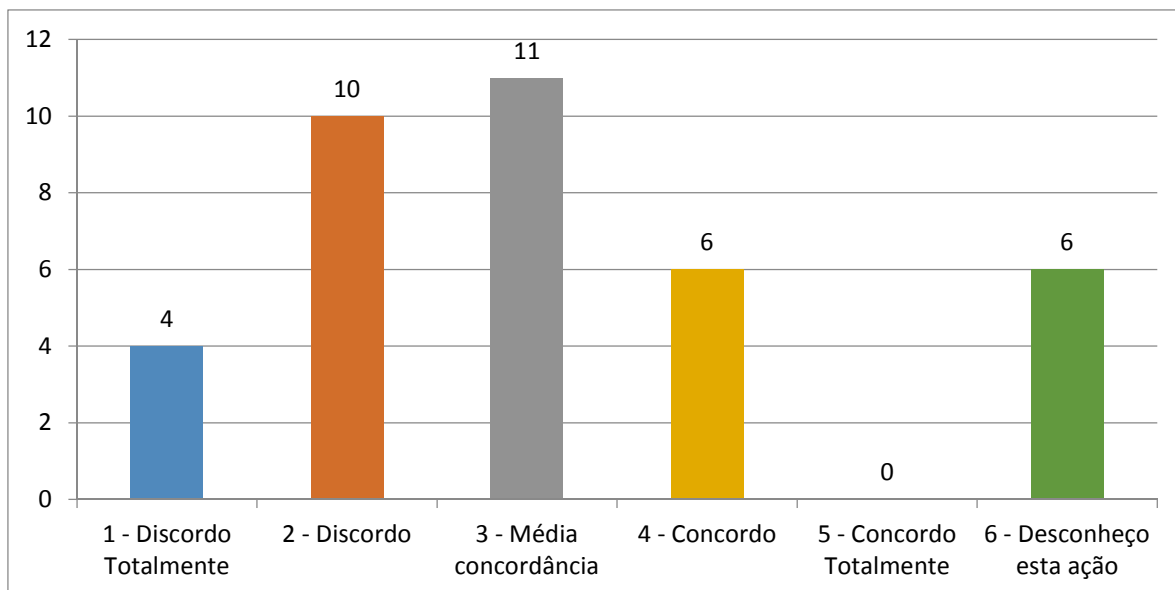
Fica evidente o êxito da proposta de formação dos colaboradores na cultura e carisma Lassalista que se expressa pela maioria dos pesquisados que sinalizaram haver uma ação para a formação inicial dos colaboradores da Rede La Salle.

O Plano de Formação do Educador Lassalista (REDE LA SALLE, 2013c) confirma o entendimento acima exposto e, nesse contexto, é importante lembrar o que já foi refletido por alguns autores citados ao longo do trabalho sobre a gestão de pessoas, quanto à importância dos papéis e das funções estarem definidas e claras aos envolvidos nos processos estratégicos das organizações, bem como, da descentralização das ações. (GEERTZ, 1978; CHIAVENATO, 1997; 2009; 2010; GIL, 2006; VERGARA, 2009; BITENCOURT, 2010; MACÊDO, 2012; MURAD, 2012; REIS, 2014).

Referida importância quanto à definição dos papéis e das funções faz destacar, ainda mais, a necessidade da a Rede La Salle implementar um plano de cargos e salários, especialmente, porque esse instrumento define os papéis e as funções de cada ator social dentro da organização

O Setor de Recursos Humanos precisa estar atento à demanda da valorização dos profissionais, precisa incentivar e criar políticas que fortaleçam o comprometimento desses profissionais, sem tornar a organização inviável financeiramente.

Gráfico 18 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter passado a existir uma valorização dos colaboradores quanto aos aspectos salariais após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Quanto à valorização salarial dos colaboradores após a unificação das Províncias do Brasil e Chile, 4 (10,80%) respondentes discordaram totalmente sobre ter passado a existir uma valorização dos colaboradores quanto aos aspectos salariais após a unificação das Províncias Brasil-Chile, 10 (27,00%) discordam de tal ação, 11 (29,70%) questionados sinalizaram média concordância em relação à existência de valorização dos colaboradores no aspecto salarial, 6 (16,20%) concordam que houve maior valorização salarial após o processo de unificação das Províncias do Brasil e Chile e 6 (16,20%) desconhecem essa ação.

Chama a atenção nos resultados acima apresentados o fato de que 29,70% sinalizaram estar de médio acordo com os valores salariais oferecidos pela nova Província.

Outra possibilidade de análise se refere ao fato de que mais que questões salariais, a satisfação do colaborador dentro da Instituição, pode decorrer de esse se sentir valorizado em sua formação, no seu crescimento interno, no reconhecimento pela Instituição, pela sua identificação com o carisma, com a filosofia e valores Lassalistas. Esses elementos que foram elencados estão presentes na Rede La Salle.

Certamente, os resultados apresentados pela pesquisa vêm a comprovar o fato de que a Instituição está fazendo a diferença na formação e identificação de seus colaboradores ao ponto de questões como políticas de cargos e salários não existentes na Rede, não criarem um impacto significativamente negativo.

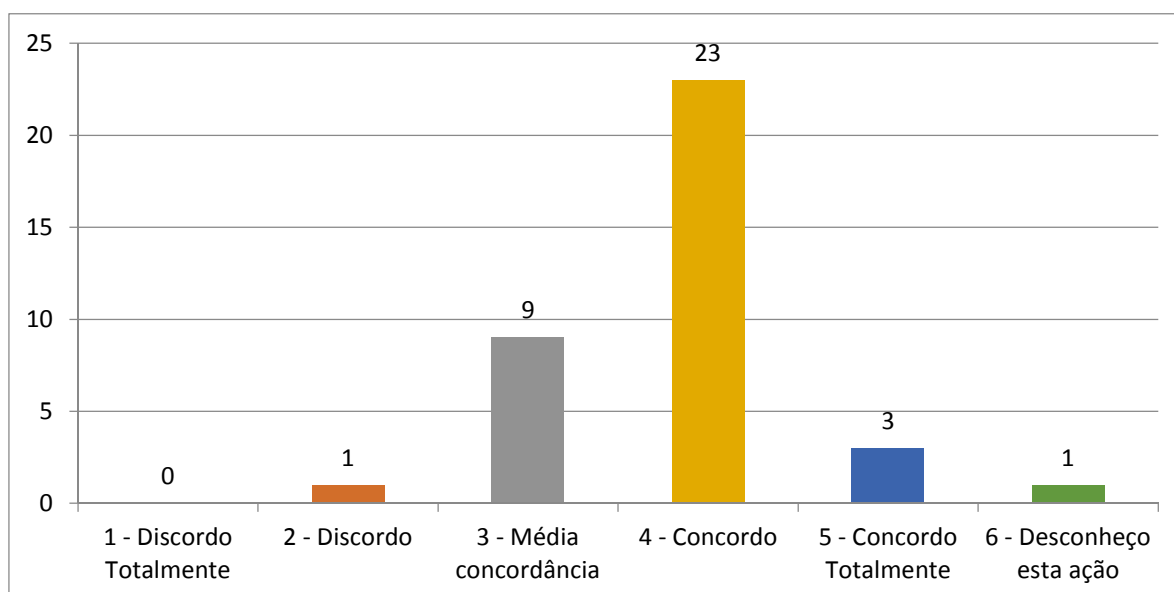
Por outro lado, não se pode ignorar os participantes do estudo que não concordam com a valorização salarial dos colaboradores e os que desconhecem essa

ação por parte da Instituição que, embora tenham alcançado menor índice em relação aos demais, que devem ser considerados. Nesse sentido, considera-se que uma investigação voltada a identificar os fatores de insatisfação dos colaboradores com relação a aspectos salariais deve ser implementada pela Instituição.

Após a análise dos resultados acima apresentados, arrisca-se a afirmar que a valorização profissional é muito mais significativa do que um aumento de salário, pagamento de horas extras ou gratificações. É, antes de tudo, um estado de espírito, de identificação com o que se faz, com a missão e visão da Instituição. Passa pelo cuidado que os gestores devem ter em relação aos seus colaboradores ao criar políticas claras de incentivo à formação continuada e na criação de espaços e ambientes que favoreçam o elogio e o afeto nas relações de trabalho. Um clima organizacional saudável gera profissionais saudáveis, comprometidos com a organização e, sobretudo, satisfeitos com o trabalho que realizam e com a Instituição.

Nesse sentido, Caravantes (2002) comenta que a valorização do colaborador parte única e exclusivamente das políticas de incentivo criadas pelas organizações que têm em suas diretrizes, o reflexo de suas prioridades. Não é ao acaso que a valorização do trabalhador é um dos esteios da gestão estratégica e, nesse passo, as organizações precisam perceber os seus profissionais como parceiros do negócio. Além desses aspectos, não se pode desprezar o fato de que a valorização de todos os integrantes da organização é elemento intrínseco à governança corporativa.

Gráfico 19 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle ter passado a divulgar com maior clareza as ações e metas da Instituição após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Ao serem questionados se após a unificação das Províncias do Brasil e Chile a Rede La Salle passou a divulgar com maior clareza as ações e metas da Instituição, 1 (2,70%) inquirido discorda, 9 (24,30%) participantes sinalizaram média concordância sobre a divulgação para os colaboradores das ações e metas da Instituição terem ocorrido com maior clareza, 23 (62,20%) concordam a respeito da divulgação das ações e metas da Instituição terem ocorrido com maior clareza para os colaboradores, 3 (8,10%) concordam totalmente e 1 (2,70%) desconhece tal ação.

Note-se que a divulgação das metas pela nova Província foi bem avaliada pelos participantes da pesquisa de modo a permitir uma análise positiva sobre esse aspecto. Nesse sentido, pode-se dizer que em algumas das análises acima efetuadas como, por exemplo, quanto à facilidade de interpretar as informações repassadas após a unificação das Províncias do Brasil e do Chile, foram elencados os meios de comunicação existentes na Rede que proporcionam a divulgação das ações e metas da Instituição, os quais têm contribuído para que haja maior comprometimento dos colaboradores em relação às metas para a sustentabilidade da Instituição.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), a governança corporativa tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade e um dos meios recomendados pelo IBGC é a transparência nas informações comunicadas. Nesse sentido, faz-se necessário que a Rede La Salle continue crescendo, cada vez mais, no seu processo de governança corporativa e na divulgação de seus resultados e metas, com a finalidade de garantir a sustentabilidade da organização.

Para Periard (2009, p.9), a boa governança corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporciona melhorias no desempenho das empresas, além de maior acesso a fontes externas de capital. Por esses motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de governança corporativa de qualidade, pois, desse modo, evitam-se alguns fracassos empresariais decorrentes de:

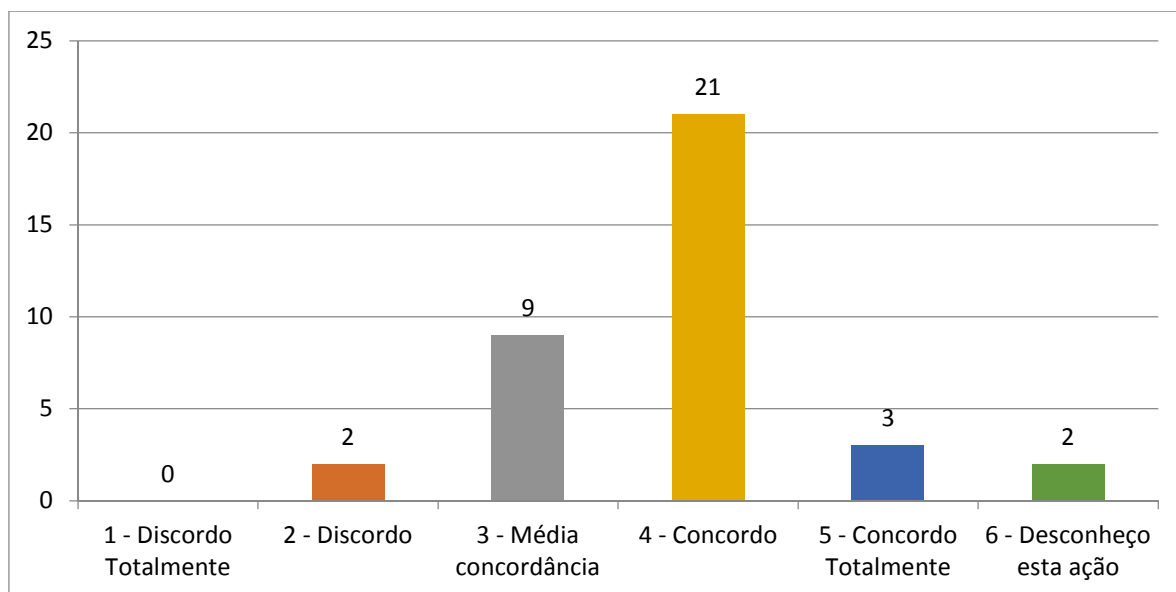
- a) abusos de poder– do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros;
- c) erros estratégicos– resultado de muito poder concentrado no executivo principal;

e) fraudes– uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses.

É nesse contexto complexo que a Rede La Salle tem procurado divulgar com maior clareza as ações e metas da Instituição. Suas plataformas e documentos, conforme anteriormente indicados, apontam claramente para isso. Na Proposta Educativa Lassalista (REDE LA SALLE, 2014b) fica claro o sentido da permanente atualização, construção e reconstrução em vistas do processo de mudança que o mundo contemporâneo enfrenta, no qual os desafios crescentes para a missão educativa, além do surgimento de novas tendências pedagógicas.

A Rede La Salle busca no diálogo, na gestão transparente constantemente fortalecer-se, é eficiente e eficaz em seus processos educativos e administrativos, cumpre a sua intencionalidade, os seus objetivos e seus ideias.

Gráfico 20 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter passado a existir políticas de desenvolvimento profissional dos colaboradores após a unificação das Províncias Brasil-Chile



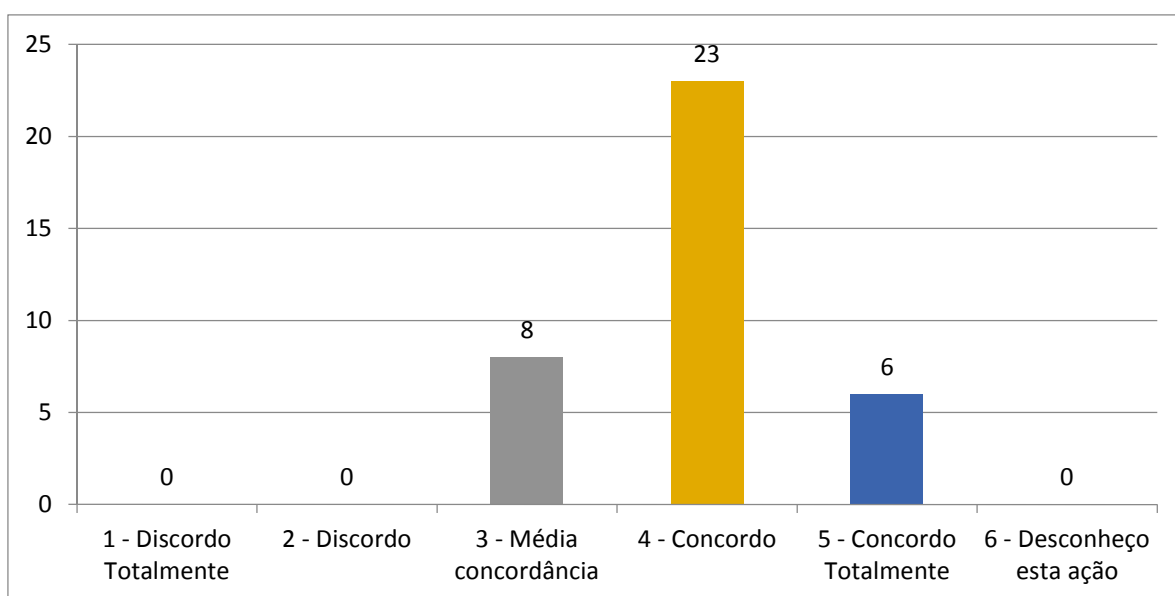
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados se após a unificação das Províncias do Brasil e Chile passou a existir políticas de desenvolvimento profissional para os colaboradores, 2 (5,40%) investigados discordam, 9 (24,30%) demonstraram haver média concordância sobre a existência de políticas de desenvolvimento profissional para os colaboradores, 21 (56,80%) concordaram, 3 (8,10%) concordam totalmente e 2 (5,40%) desconhecem tal ação.

Com base nos resultados apresentados, pode-se afirmar que fica evidente, para os colaboradores, a eficiência do Plano de Formação do Educador Lassalista que, (REDE LA SALLE, 2013c), na sua estrutura proporciona ao colaborador formação inicial na filosofia e valores da Instituição através da etapa 1, possibilita a formação em nível superior através das Instituições de Ensino Superior (as IES Lassalistas) citadas na questão 7, em parceria com as unidades de educação básica da Rede La Salle, por meio da etapa 2. Na etapa 3, que cuida da formação continuada dos colaboradores, busca explorar as oportunidades oferecidas pela Rede, para que o colaborador possa desenvolver sua missão com qualidade profissional.

O Plano de Formação do Educador Lassalista, (REDE LA SALLE, 2013c), se completa justamente na busca insistente em formar seus colaboradores na área humana e técnica. Talvez venha daí o nível de concordância e concordância total de 64,90% dos colaboradores com as políticas de desenvolvimento profissional, da nova Província, especialmente porque essas políticas atingem positivamente os colaboradores e atendem suas demandas profissionais.

Gráfico 21 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido fortalecimento da ideia de Rede, fazendo com que os colaboradores passassem a se unir para atender as demandas administrativas e pedagógicas da Instituição após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados se com a unificação das Províncias do Brasil e Chile houve fortalecimento da ideia de Rede, fazendo com que os colaboradores passassem a se unir para atender as demandas administrativas e pedagógicas da Instituição, 8

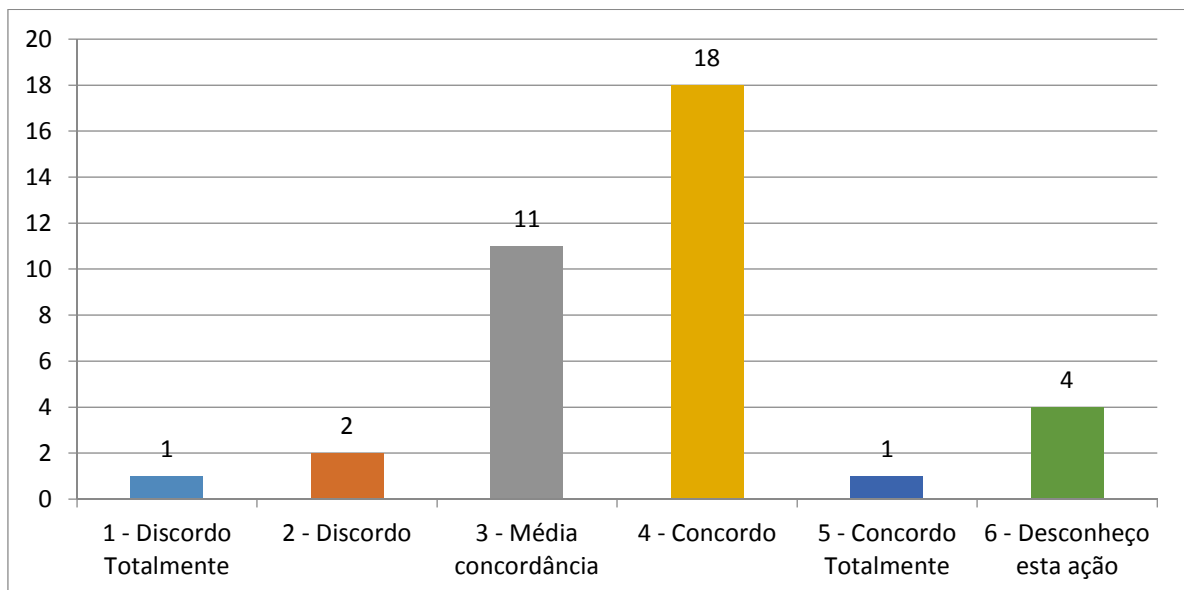
(21,60%) questionados sinalizaram média concordância em relação à essa ação da Rede La Salle, 23 (62,20%) concordaram e 6 (16,20%) concorda totalmente sobre a ideia de Rede vigorara partir da unificação das Províncias do Brasil e Chile.

Com a unificação das Províncias do Brasil e Chile, no ano de 2012, muitas ações para o fortalecimento da Marca La Salle foram realizadas. A primeira que se pode destacar é concepção de Rede. Antes da unificação se falava de Províncias, a partir da unificação começou-se a denominar todas as unidades de educação básica e superior do Brasil e do Chile de “Rede La Salle de Educação.”

O processo de comunicação nas redes sociais, no *site* de cada unidade, a divulgação visual feita em *outdoors* sinalizam o nascimento de uma nova Rede. Na arte visual igualmente, assim como, nas chamadas em emissoras de TVs e rádios com o dizer “Rede La Salle matrículas abertas”. Esses aspetos deram uma nova concepção de que a Rede se fortalecia em todos os Estados brasileiros e no Chile.

Todos os documentos gerados como, por exemplo, as circulares enviadas pela nova Província insistiam na ideia de Rede. O slogan oficial da Rede Província La Salle Brasil-Chile emitido em todos os documentos fortaleceu a ideia de Rede e criou a identidade da Marca La Salle, conforme apontado pela maioria dos sujeitos do estudo que demonstram concordar e concordar totalmente sobre ter ocorrido fortalecimento da ideia de Rede.

Gráfico 22 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a gestão de recursos humanos ter passado a ser mais participativa e clara em seus procedimentos após a unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre a gestão de recursos humanos ter passado a ser mais participativa e clara em seus procedimentos após a unificação das Províncias do Brasil e Chile, 1 (2,70%) pesquisado discorda totalmente, 2 (5,40%) discordam, enquanto que 11 (29,70%) demonstraram média concordância em relação à gestão de recursos humanos ter passado a ser mais participativa e clara nos seus procedimentos após a unificação das Províncias do Brasil e Chile, 18 (48,60%) concordam, 1 (2,70%) concorda totalmente e 4 (10,80%) demonstraram desconhecer essa ação por parte da Rede La Salle.

Pelos resultados apresentados, o setor de Recursos Humanos desenvolve ações em rede para poder atingir o máximo possível de colaboradores no cuidado com a formação desses, adota critérios para admissões e demissões, avalia por competências e habilidades para determinadas funções, por meio do Programa de Desenvolvimento Lassalista, (REDE LA SALLE, 2015a), via rede de procedimentos e alçadas dos administradores mantida em cada unidade, tem assistência garantida aos administradores de cada unidade pela Equipe de Recursos Humanos da Província, além das inúmeras reuniões e assembleias realizadas para dinamizar o dia-a-dia das obras de educação básica e superior da Rede La Salle.

Mesmo diante de todas as ações citadas, ficou claro que se faz necessário maior esforço da nova Província para que essas ações se efetivem nas obras. Pode-se observar que entre os participantes somando os que discordaram e discordaram totalmente e os que desconhecem ações concretas sobre a participação dos Recursos Humanos após a unificação das Províncias chegou a 18,9% dos investigados. Esse índice acredita-se ser significativo o suficiente para que a Província esteja revendo *in loco* o que realmente vem sendo absorvido pelas unidades do que é repassado para os seus Setores de Recursos Humanos.

O simples ato de enviar documentos, imprimir e ou colocá-los à disposição dos colaboradores por meio de inúmeras plataformas não garante a efetividade dos programas e projetos implementados. Faz-se necessário um acompanhamento pela nova Província para avaliar e dar devolutivas aos processos pedagógicos e administrativos para que se possa avançar no processo de unificação.

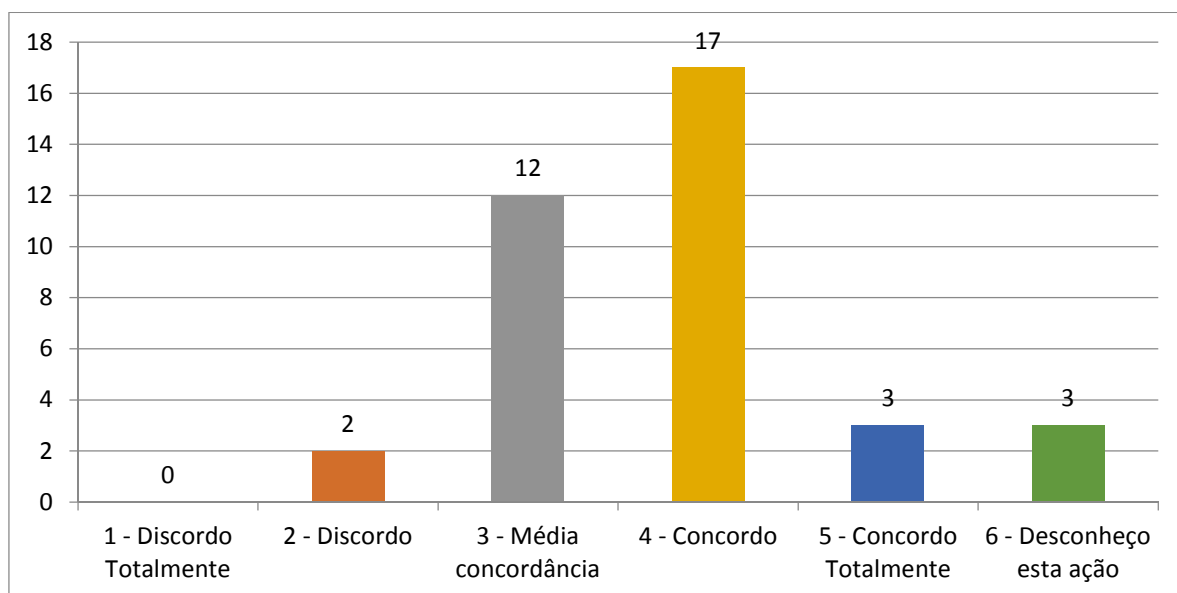
Aparece um grupo interessante nos resultados apresentados, que são 29,70% dos questionados que demonstraram média concordância quanto aos avanços efetivos do Setor de Recursos Humanos da nova Província. Esse grupo abriu a possibilidade de que não houve entendimento a respeito dos processos que foram

instaurados no campo dos Recursos Humanos pela nova Província, ou que a nova Província está sendo ineficiente ou, ainda, não está sendo clara o suficiente na execução desses projetos junto às unidades da Rede de forma a transmitir aos seus colaboradores uma compreensão confusa do que é proposto por esse setor.

Murad (2012) comunga da importância de haver uma circulação com qualidade das informações geradas pela organização, afirma que a continuidade fica comprometida e os relacionamentos corrompem-se caso as informações sejam deficientes e não confiáveis. Qualquer mudança, mesmo que pequena, deve acompanhar a pergunta: quem precisa ser informado? Quanto mais as pessoas trabalham em conjunto sem estar fisicamente uma ao lado da outra, mais é necessário que estejam bem informadas.

Esse desafio da presença física entre os Irmãos e colaboradores da Província La Salle Brasil-Chile é real e instigante. Geograficamente quase impossível, por isso, a importância de minimizar a distância por intermédio de uma comunicação eficaz, com acompanhamento e realização permanente de devolutivas. A nova Província hoje possui distintas unidades, sendo 80 obras em 10 Estados brasileiros, mais Distrito Federal, com mais de 3.000 mil colaboradores, qualificar e avaliar as políticas de governança para a gestão dessas pessoas torna-se um grande desafio. (REDE LA SALLE, 2015a).

Gráfico 23 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os canais de comunicação existentes na Rede La Salle proporcionarem que os colaboradores sejam ouvidos pela Instituição



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Sobre os canais de comunicação existentes na Rede La Salle, os participantes foram questionados se esses proporcionam que os colaboradores sejam ouvidos pela Instituição, 2 (5,40%) inquiridos discordam, 12 (32,40%) demonstraram média concordância em relação aos canais de comunicação da Rede La Salle proporcionar que os colaboradores sejam ouvidos pela Instituição, 17 (45,90%) concordam, 3 (8,10%) concordam totalmente com a eficiência dos canais de comunicação da Rede La Salle, 3 (8,10%) desconhecem essa ação de comunicação.

Se há entendimento deficitário por parte dos colaboradores quanto às políticas na área de Recursos Humanos, em contrapartida, há de ser considerado que esses mesmos colaboradores possuem uma Província que, por meio de seus canais de comunicação, proporciona que os colaboradores sejam ouvidos em suas dúvidas pela Instituição. Isso fica expresso nos 86,40% que sinalizaram média concordância, concordância total e concordância de que há escuta pela nova Província. Esse índice é um sinal importante para a nova Província.

Sabe-se que a escuta pela escuta não faz mudança, porém, a escuta com intencionalidade gera novos projetos. Importante para qualquer organização ouvir seus colaboradores e, a partir dos dados gerados pela escuta, traçar um planejamento estratégico que supra as deficiências apontadas.

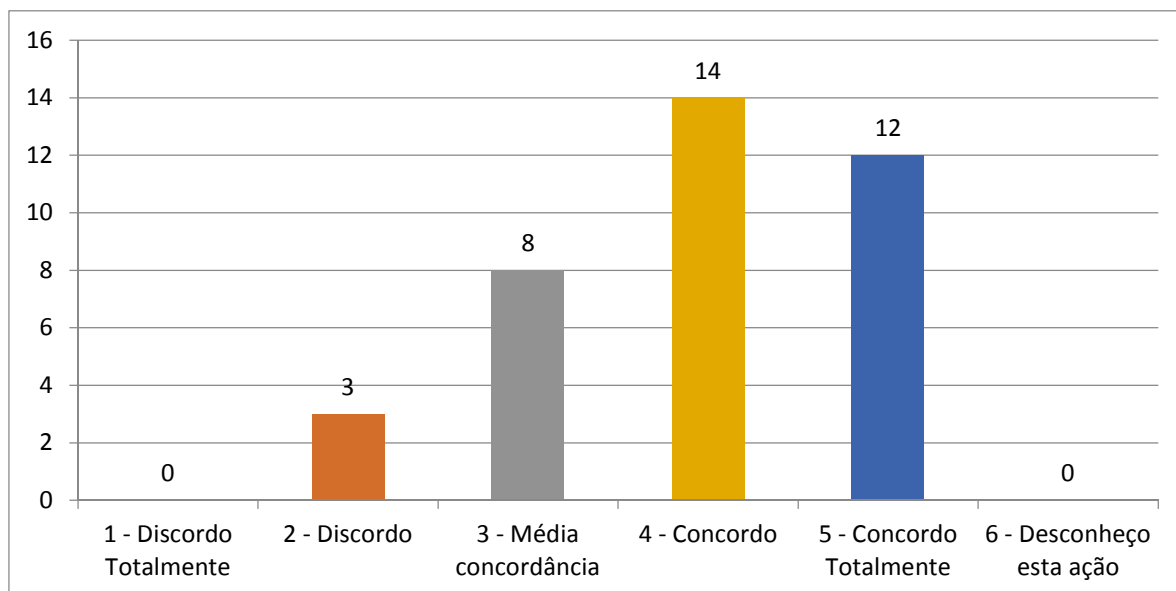
A governança corporativa prima pela escuta coloca todos os seus mecanismos internos e externos a serviço da organização. “Um sistema de governança é considerado eficiente quando possui inúmeros mecanismos internos e externos que assegurem as decisões da equipe gestora por longo prazo, protegendo o interesse dos envolvidos.” (SILVEIRA,2010, p. 10).

Bitencourt (2010, p. 82) lembra que mesmo tendo na organização a existência da área de recursos humanos formalmente constituída, a gestão de pessoas não é atribuição exclusiva dessa área. Pelo contrário, é distribuição de todos os gestores, cabe a área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, a fim de dar suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas.

Talvez esteja aí uma resposta plausível à nova Província, a necessidade de todos se sentirem responsáveis por esse processo de unificação, visto que com conhecimento sobre os encaminhamentos podem ajudar a pensar e projetar esse

sonho de Província que, repita-se, vem se consolidando nos últimos cinco anos de sua existência.

Gráfico 24 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os gestores das unidades costumarem dialogar com clareza com todos os colaboradores



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre os gestores das unidades dialogarem com clareza com todos os colaboradores, 3 (8,10%) participantes discordaram, 8 (21,60%) sinalizaram média concordância em relação à comunicação clara dos gestores para com os colaboradores, 14 (37,80%) concordam, 12 (32,40%) concordam totalmente com a prática do diálogo claro dos gestores para com os colaboradores da Rede La Salle.

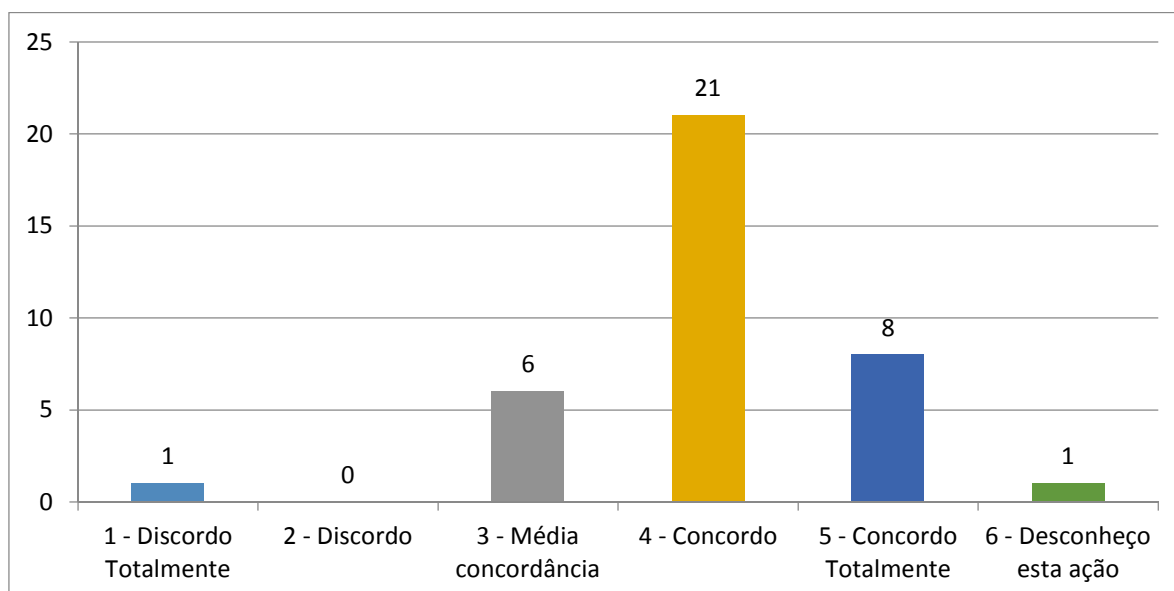
Pode-se observar que a comunicação nas unidades da Rede La Salle, por parte dos gestores, vem acontecendo de maneira satisfatória. No entanto, uma possibilidade que se apresenta para alcançar os demais 8,10% dos pesquisados que discordam se refere à instrumentalização e acompanhamento dos gestores locais, visto que com esses procedimentos a nova Província poderá atingir de maneira mais satisfatória esses colaboradores.

Durante 2016, a nova Província tem realizado reuniões regionalizadas com diretores e supervisores pedagógicos e administrativos, com o intuito de aproximar, cada vez mais, as orientações e programas da Província em suas obras de seus colaboradores. **“Chegou o momento de realizarmos encontros de maneira mais localizada, pois, percebeu-se que em grandes grupos fica difícil a discussão e aprofundamento das demandas de cada unidade.”** (DALVIT, 2016).

A nova Província demonstra sensibilidade ao rever suas ações juntos aos gestores, quer avançar no processo de unificação sem perder os elementos da cultura de cada região e país. Ações como essas animam e dinamizam a missão, dão voz e vez a todos os participantes nesse processo de construção.

Como pesquisador e membro da nova Província, o titular do estudo tem a oportunidade de acompanhar, ouvir e sentir a satisfação dos colaboradores e, por conta disso, pode afirmar que a Província La Salle Brasil-Chile caminha a passos largos em direção ao futuro, ao mesmo tempo, tem consciência dos desafios que se apresentam a todo o momento, porquanto, busca no trabalho coletivo a solução dos problemas que surgem no dia-a-dia da Instituição.

Gráfico 25 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre a Rede La Salle realizar reuniões de planejamento para obter contribuições de todos os envolvidos



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados sobre a realização de reuniões de planejamento com o intuito de obter contribuições de todos os envolvidos, 1 (2,70%) participante discorda totalmente, 6 (16,20%) sinalizaram média concordância em relação à existência de reuniões de planejamento com o intuito de envolver a todos os colaboradores, 21 (56,80%) concordaram que ocorreram reuniões de planejamento visando envolver a todos os colaboradores, 8 (21,60%) concordam totalmente que a Rede La Salle realizou reuniões de planejamento com o intuito de obter contribuições de todos os envolvidos e 1 (2,70%) participante da pesquisa demonstrou desconhecer essa ação por parte da Rede La Salle.

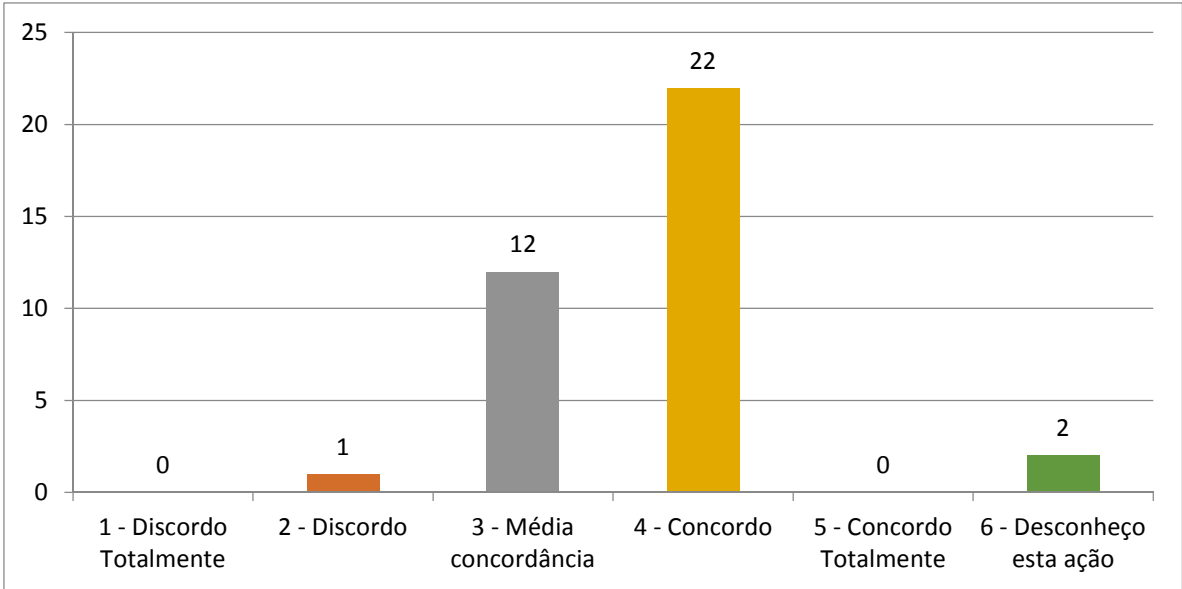
Conforme abordado anteriormente, a nova Província Brasil-Chile busca realizar, de maneira sistemática e com pautas claras, reuniões e assembleias visando à unificação daquilo que é possível, particular atenção aos processos pedagógicos e administrativos, constantemente a nova Província avalia e dinamiza as reuniões e encontros, busca, com isso, atingir de maneira total todos os colaboradores.

Na questão levantada acima, 78,40% demonstraram concordar e concordar totalmente com a realização de reuniões de planejamento com o intuito de obter contribuições de todos os envolvidos. Esse índice é expressivo se for levada em conta as dimensões geográficas e culturais que envolvem a nova Província.

Há esforço significativo da Direção Provincial, que é formada pelo Provincial, pelo Diretor de Missão, pelo Diretor de Formação, pelo Diretor de Gestão e Ecônomo Provincial e pelo Secretário Provincial em dinamizar todos os segmentos da Província para atingir o fim último desse Instituto que, segundo o art. 1º, é “Renovar a educação de seu tempo para torná-la acessível aos pobres e oferecê-la a todos como sinal do Reino de Deus e meio de salvação.” (REDE LA SALLE, 2000).

A Equipe Provincial é composta apenas por Irmãos Leigos Consagrados que, juntos e por associação, formam uma comunidade em prol do carisma Lassalista de educação. Juntos asseguram a vitalidade do carisma Lassalista, suscitam e desenvolvem estruturas de animação, formação e investigação nas quais cada um pode aprofundar a compreensão de sua própria vocação e da missão Lassalista. (REDE LA SALLE, 2000).

Gráfico 26 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre ter ocorrido uma mudança significativa nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos da Rede após a unificação das Províncias Brasil-Chile



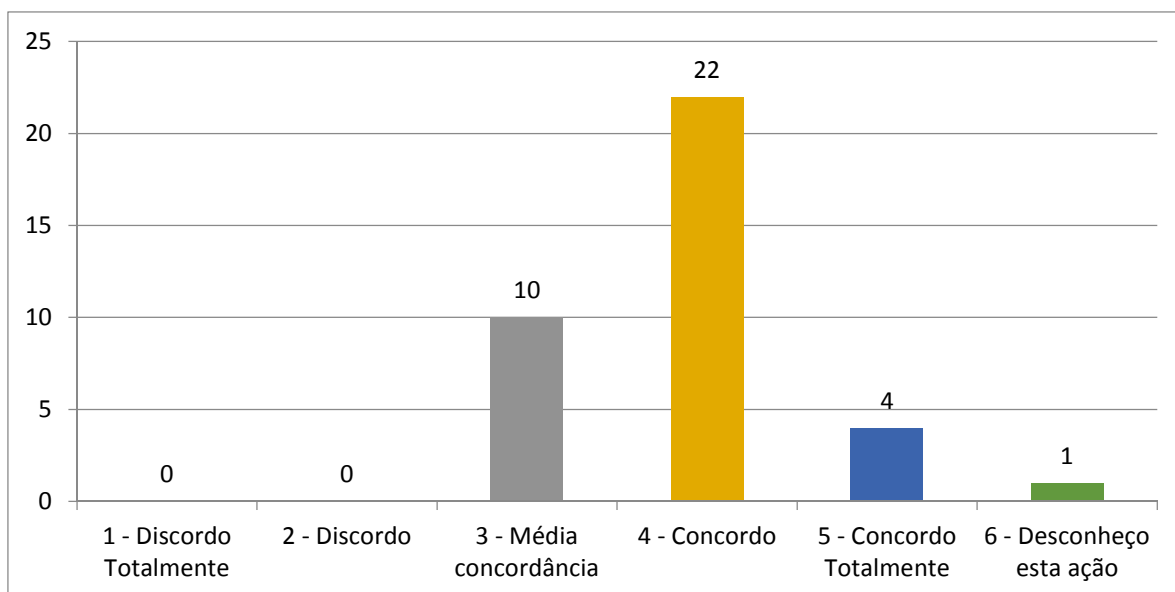
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Questionados se após a unificação das Províncias do Brasil e Chile houve mudança significativa nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos da Rede La Salle, 1 (2,60%) pesquisado respondeu discordar, 12 (32,40%) indicaram média concordância em relação à mudança significativa nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos da Rede La Salle, 22 (59,50%) concordam, enquanto que 2 (5,40%) desconhecem essa ação por parte da Província La Salle Brasil-Chile.

Pelos resultados apresentados na pesquisa, pode-se perceber a concordância dos colaboradores quanto aos encaminhamentos no âmbito pedagógico e administrativo. É relevante que 91,90% dos participantes tenham indicado média concordância e concordância, sinalizaram terem ocorrido avanços significativos nos encaminhamentos realizados pela assessoria pedagógica e administrativa da nova Província.

Como já ressaltado anteriormente, a nova Província, ao longo dos seus cinco anos de existência, tem investido tempo e recursos financeiros para poder fazer chegar aos seus colaboradores todas as informações que lhes são necessárias e, desse modo, qualifica os processos internos e diminui os ruídos de comunicação.

Gráfico 27 – Distribuição dos investigados pela percepção sobre os princípios e valores Lassalistas terem sido potencializados nas novas diretrizes apresentadas pela Rede La Salle após o processo de Unificação das Províncias Brasil-Chile



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo titular do estudo, 2016.

Com a unificação das Províncias do Brasil e Chile os princípios e valores Lassalistas foram potencializados nas novas diretrizes apresentadas pela Rede La Salle. Questionados a respeito dessa afirmação, 10 (27,00%) questionados demonstraram média concordância, 22 (59,50%) concordam que após a unificação das Províncias do Brasil e Chile os princípios e valores Lassalistas foram potencializados por meio das diretrizes apresentadas pela Rede, 4 (10,80%) concordam totalmente e 1 (2,70%) desconhece essa ação realizada pela Rede La Salle.

Após a unificação das Províncias do Brasil e do Chile notou-se uma preocupação em cultivar e aprofundar os princípios e valores Lassalistas, por intermédio da educação humana e cristã de qualidade, expressa nos mais diversos documentos da Instituição. No Projeto Desenvolver, (REDE LA SALLE, 2015a), que está alinhado com os valores e objetivos estratégicos da Instituição, coloca os Irmãos e colaboradores a serviço de uma educação voltada aos valores cristãos e Lassalistas deixados pelo Santo Fundador São João Batista De La Salle.

Na Proposta Educativa Lassalista, (REDE LA SALLE, 2014b), que prima pelo desenvolvimento da pessoa por meio do diálogo, da educação para o transcendente, da vivência dos valores do Evangelho, da relação família-escola, do respeito e da valorização integral à pessoa humana.

O Projeto Provincial, (REDE LA SALLE, 2015b), sinaliza para a partilha do carisma e dos valores Lassalistas entre Irmãos e colaboradores, oportuniza que esses possam viver sua consagração batismal, assumir a espiritualidade cristã e a

missão educativa, segundo a tradição Lassalista, inseridos em uma comunidade educativa que tem o privilégio de vivenciar a dimensão comunitária do carisma Lassalista na missão.

No Plano de Formação do Educador Lassalista, (REDE LASALLE, 2013c), que apresenta a formação como um processo de desenvolvimento, envolve experiências significativas e conteúdo sólido pelo qual uma pessoa assume a missão de colaborador Lassalista, se for um educador, por exemplo, expressa em seu ser, dizer e fazer a mística do ser Lassalista.

Esses são alguns documentos que o titular dos estudos e permite citar, esses documentos fazem alusão clara quanto à persistência da nova Província na formação de seus colaboradores e Irmãos para os valores e princípios Lassalistas.

A nova Província La Salle Brasil-Chile tem como Missão “formar cristã e integralmente crianças, jovens e adultos mediante ações educativas de excelência.” Nesse sentido, tem assegurado o cumprimento dos princípios de fé, de solidariedade, de ética, cuidado e zelo, de inclusão e respeito à diversidade, da gestão eficaz e eficiente, dentre tantos outros princípios expressos no Projeto Provincial da Instituição. (REDE LA SALLE, 2015b, p. 4).

A nova Província tem no seu projeto a clareza de sua visão de futuro como Instituição de ensino, a qual expressa que a intenção da Instituição é “consolidar-se como uma Rede de Educação cristã reconhecida por sua excelência.” (REDE LA SALLE, 2015b, p.18). Essa persistência da nova Província na formação de seus colaboradores para a vivência dos princípios e valores Lassalistas fica evidente pela demonstração da maioria dos participantes do estudo que sinalizam estar percebendo essa persistência de maneira positiva e agregadora.

Contemplada a proposta para esta parte do estudo, uma vez que foram destacados os resultados e as conclusões obtidos acerca do processo de unificação da Província Brasil-Chile, bem como, tendo-se evidenciado a percepção dos participantes do estudo a respeito do processo de governança corporativa e da gestão de recursos humanos, no capítulo seguinte, passa-se à análise e avaliação relativas à produção do estudo.

8 CONCLUSÃO

Teoricamente, esta seção representa a oportunidade de expor as percepções que surgiram a respeito da análise dos impactos gerados a partir da unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile sobre a gestão de recursos humanos da Rede La Salle nas quatro unidades investigadas. Nesse pensar, este capítulo também é espaço oportuno para avaliar os conceitos revisados, particular atenção àqueles que tendem a se firmar junto à literatura da área de recursos humanos, gestão corporativa, mudança e cultura organizacional e, não menos importante, aquilatar os resultados e o desfecho obtido no processo investigativo. Como ainda, embora este capítulo encerre em si a ideia de término, o que ora se conclui está longe de esgotar o tema e, tampouco, as conclusões alcançadas finalizam junto ao último ponto do texto tudo o que se pode expor a respeito dos impactos provocados na gestão de recursos humanos das unidades investigadas, a partir da unificação das Províncias Brasil-Chile.

Pela perspectiva do eixo histórico, pode-se constatar por intermédio dos registros coletados sobre o processo de formação da Rede La Salle que desde o seu início a Instituição tem enfrentado desde o século XVII situações adversas e extremadas. Mas, a capacidade de superação e de aprendizagem institucional que a Rede La Salle tem demonstrado justifica não só a sua permanência por cento e nove anos em prol da atividade educacional, mas a sua perpetuação no mercado, especialmente, por conta do processo de governança corporativa que implementou.

Na esteira do processo investigativo, chamou à atenção o fato de ser inumeráveis os conceitos que se prezam a definir, explicar ou esclarecer o que quer comunicar a expressão governança corporativa. Porquanto, encontrou-se dificuldade para obter esteio central que sustentasse explicação única. Dessa forma, não causa particular que as diferentes definições propostas na literatura estejam associadas ou sejam tendentes a valorizar aspectos relacionados ao ramo do conhecimento humano que se propôs a definir essa expressão.

Entretanto, pode-se dizer que há concordância entre os teóricos consultados quanto à governança corporativa constituir um processo complexo de tomada de decisões da alta gestão de modo que essas sejam tomadas sempre na perspectiva de maximizar a geração de valor de longo prazo para o negócio da organização.

Nessa perspectiva, também foi relevante o exame dos princípios da governança corporativa, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, especialmente, porque tais contribuem tanto para as boas práticas de gestão quanto para a consolidação da imagem da organização junto ao mercado, de forma a conferir-lhe respeito e credibilidade.

Nesse eixo de abordagem, ressalta-se que as conclusões obtidas no estudo mostraram que alguns impactos foram provocados na gestão dos recursos humanos das quatro Escolas investigadas da Rede La Salle dos municípios de Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Releva destacar que esses impactos foram provocados nessas Escolas, particularmente, a partir do processo de unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e delegação do Chile, hoje chamada Província La Salle Brasil-Chile. Referidos impactos seguem detalhados na apresentação dos resultados da parte qualitativa do estudo.

Na medida dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa pode-se estabelecer correlações significativas entre esses e a literatura revisada que autorizam dizer que a Rede La Salle, nesse processo de unificação da Província Brasil-Chile, tem procurado dar respostas aos desafios que surgem, sabe da grandeza geográfica e cultural de ambos os países envolvidos, ao mesmo tempo em que sabe explorar as potencialidades de cada uma das culturas. Tem a clareza entre de onde quer chegar com suas obras de educação básica e superior, que possuem qualidade e sustentabilidade, elementos essenciais para o novo tempo que se instala e a Instituição, certamente, tem de desbravá-lo.

Um dos aspectos citados no estudo que evidencia o compromisso da Instituição com o seu futuro é demonstrado pelo suporte que dá, por meio do Plano de Formação do Educador Lassalista, à formação de seus colaboradores, conforme apontado por 73,00% dos investigados. Nesse sentido, pode-se argumentar que um dos maiores investimentos que se pode dar aos colaboradores, é possibilitar-lhe formação integradora, que personalize as necessidades, que fomente um clima organizacional harmônico e estável, que valorize e incentive as pessoas ao progresso profissional e pessoal.

Também ficou demonstrado por meio dos resultados da pesquisa que há um nível de comunicação de média a alta na Instituição e isso é positivo à medida que favorece para que haja uma real participação dos funcionários no processo decisório, fazendo com que se sintam parte integrante da organização. Durante os cinco anos

em que vem transcorrendo o processo de unificação das Províncias do Brasil e Chile, a Instituição tem dado mostras de ter melhorado significativamente na clareza das informações repassadas e conseqüente facilidade de interpretação dessas.

Chamou a atenção o fato de, embora a nova Província não tenha políticas de cargos e salários definidos ou critérios estabelecidos às políticas de promoção por competência e habilidades no campo profissional, os colaboradores pesquisados demonstraram perceber a sua existência. Certamente, os resultados apresentados pela pesquisa vêm a comprovar o fato de que a Instituição está fazendo a diferença na formação e identificação de seus colaboradores ao ponto de questões como políticas de cargos e salários não existentes na Rede, não criarem um impacto significativamente negativo.

O estudo demonstrou, ainda, que o Plano de Formação Lassalista, bem como, outras ações que a Rede La Salle tem promovido, após a unificação das Províncias Brasil-Chile, tem suprido as necessidades de seus colaboradores quanto aos critérios de promoção, conforme verificado junto a 73,00% dos sujeitos do estudo. Acredita-se que a unificação da Província Brasil-Chile, abriu um leque considerável de possibilidades profissionais e acadêmicas, através de suas unidades de Ensino Superior que passaram a oferecer formação continuada, pela internacionalização da Rede por meio da Delegação do Chile que se incorporou à nova Província. Cabe ressaltar que a Rede La Salle procura atingir o objetivo de formar todos os seus colaboradores em seus valores cristãos, humanos e Lassalistas independentemente do tempo de vínculo com a Instituição.

Pelos resultados apresentados na pesquisa, pode-se afirmar que a Rede La Salle possui uma imagem visual enquanto Rede, consolidada entre os Irmãos, colaboradores e comunidade educativa, sendo que isso se evidencia por intermédio da maioria dos participantes do estudo que demonstrou ter ocorrido o fortalecimento da Marca La Salle com a unificação das Províncias Brasil-Chile, cujo processo fez com que os colaboradores passassem a se unir para atender às demandas administrativas e pedagógicas da Instituição.

As conclusões alcançadas mostraram que após a unificação das Províncias Brasil-Chile houve preocupação em cultivar e aprofundar os princípios e valores Lassalistas, por intermédio da educação humana e cristã de qualidade apresentada nos mais diversos documentos da Instituição como, por exemplo, no Projeto Desenvolver, que está alinhado com os valores e objetivos estratégicos da Instituição,

coloca os Irmãos e colaboradores a serviço de uma educação voltada aos valores cristãos e Lassalistas deixados pelo Santo Fundador São João Batista De La Salle, conforme indicado pela maioria dos pesquisados.

Outro exemplo que pode ser citado está posto na Proposta Educativa Lassalista, que prima pelo desenvolvimento da pessoa por meio do diálogo, da educação para o transcendente, da vivência dos valores do Evangelho, da relação família-escola, do respeito e da valorização integral à pessoa humana.

Também consta do rol dos citados documentos o Projeto Provincial, que sinaliza para a partilha do carisma e dos valores Lassalistas entre Irmãos e colaboradores, oportuniza que esses possam viver sua consagração batismal, assumir a espiritualidade cristã e a missão educativa, segundo a tradição Lassalista, inseridos em uma comunidade educativa que tem o privilégio de vivenciar a dimensão comunitária do carisma Lassalista na missão.

De outra parte, também não se pode esquecer as outras correlações que a pesquisa quantitativa permitiu estabelecer entre o que dizem os autores consultados e a percepção dos diretores de escolas entrevistados, cujos resultados evidenciaram que antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile já existia uma preocupação com o monitoramento e controle no gerenciamento da empresa, com a padronização de procedimentos e sistematização de processos, com a unificação dos planos de estudos, matriz curricular, carga horária padronização de cargos e funções. A identidade visual ou o mesmo padrão de identidade visual também foi apontado, no sentido de terem sido trabalhados.

Nesse rumo, outra percepção demonstrada pelos entrevistados foi a de que no momento da unificação da Província La Salle Brasil-Chile o processo de governança corporativa foi revisto em alguns aspectos, dentre os quais estão os processos que tiveram de convergir para um mesmo direcionamento, o projeto de gestão, assim como a divergência na aplicabilidade desse projeto de uma localidade para outra exigiu um maior monitoramento, controle, acompanhamento e *feedback* para que os processos de gestão e de avaliação fossem aprimorados em relação à transparência e à equidade.

Relativamente à percepção dos entrevistados quanto às características que marcaram o novo processo de governança a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, algumas das características citadas foram: Projeto de Gestão por Competência; Plano e políticas de formação; questões de prazo de demissão, quando

é possível e quando não; centralização em questões de RH que não tem uma política definida, mas tem alguns alinhamentos; critério para assumir cargo de gestão. Essas características dão seriedade ao processo e fazem com que o colaborador perceba que existem critérios para a progressão na carreira interna e isso dá transparência a todo o processo.

Outro aspecto constatado a partir da percepção dos entrevistados diz respeito às políticas de governança corporativa estabelecidas para a área de recursos humanos a partir do processo de unificação das Províncias Brasil-Chile, das quais foram destacadas: apoio técnico; Projeto de Gestão por Competência, que clarifica a questão das habilidades que o colaborador precisa ter para desempenhar determinada função; aspectos salariais, embora ainda exista uma diferença de uma Escola para outra que configura uma não-política de RH; efetivação dos princípios de transparência e equidade que estabelece um clima de confiança; informações fluem de forma mais eficaz, respeitam os interesses de todos indivíduos, preservam o senso de justiça e corroborando a responsabilidade corporativa.

Também foi verificado junto aos entrevistados que as principais diferenças nas políticas traçadas pela atual estrutura em relação à anterior foram: preocupação e cuidado com a sistematização de processos; preocupação em valorizar o profissional, de modo que seja promovido quando for o momento oportuno, transparência em relação ao processo de competência por habilidades; desconto para curso de pós-graduação. Esses incentivos foram elogiados pelos colaboradores e citados como contribuintes úteis para que eles permaneçam trabalhando na Instituição.

A percepção dos entrevistados também mostrou que relativamente à formação dos colaboradores há uma valorização por parte da Instituição, principalmente pela questão salarial. Também em função da valorização do colaborador, a Instituição proporciona cursos de formação para a sua qualificação e capacitação profissional. Essa questão de a Rede La Salle estar atenta ao crescimento profissional de seus colaboradores, a sua formação e aos talentos das pessoas que administra foram aspectos percebidos como positivos.

No que importa às mudanças nos processos internos da gestão de recursos humanos os entrevistados apontaram que algumas mudanças foram observadas como, por exemplo, a política de trabalhar as potencialidades e as fragilidades dos colaboradores e o Plano de Formação. No entanto, foi considerado que poderia haver mais interferências na forma de o gestor ter um acompanhamento, pois, o papel da

Província também é fazer o acompanhamento. Foi relatado que todas as unidades precisam desse acompanhamento para que seja esclarecido se os trabalhos estão satisfatórios ou se há a necessidade de mudança e da Província se manifestar sobre o que está esperando de suas unidades.

Sobre as políticas desenvolvidas pela Rede La Salle em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas foi constatado que o entendimento dos entrevistados mostrou que dentre os pontos positivos da governança corporativa está o fato de os colaboradores se perceberem como uma unidade e isso dá identidade para todos, reforça os colaboradores sabendo que todos trabalham da mesma forma e que esse é o eixo de trabalho, o marco referencial que, por conseguinte dá uma sensação de segurança para trabalhar.

A respeito da reflexão sobre os pontos positivos e negativos do processo de mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província Brasil-Chile, foi verificado que na percepção dos entrevistados a governança corporativa, na parte pedagógica, tem que melhorar muito. Foi relatado que não há segurança quanto à governança corporativa junto ao pedagógico, pois, esse processo está em andamento e isso se mostra um aspecto preocupante.

Relativamente à gestão de recursos humanos foi constatado que essa área está mais voltada à orientação e que é importante e necessário, até para informar os gestores sobre questões legais. Também foi relatado que a gestão de recursos humanos está conseguindo gerir os processos e projetos que estão caminhando para auxiliar a Instituição no preparo dos colaboradores.

Por conta do que foi exposto, informa-se que, diante dos resultados evidenciados e das conclusões apresentadas, considera-se que o problema de pesquisa foi suficientemente explicado e que tanto o objetivo geral do estudo quanto os objetivos específicos foram plenamente atendidos.

Por derradeiro, cabe esclarecer, além das limitações comuns a outras pesquisas, como o tempo e carência de recursos para execução, o estudo apresenta limitações relacionadas ao ambiente do tema problematizado, à natureza do assunto e à operacionalização da pesquisa, como também, a aspectos pertinentes aos princípios consagrados pela pesquisa científica, posto que o tema foi reduzido ao ponto de vista de um único observador, o que torna o relatório da pesquisa mono disciplinar e contraria, sobremaneira, o princípio da multidisciplinariedade da investigação científica. Por conta dessa redução, o estudo assume caráter subjetivo e

se faz refletir nos resultados apresentados nas conclusões. Contudo, a pesquisa não deve se esgotar com a presente investigação, sugere-se, portanto, que ela seja ampliada para um maior número de escolas e, conseqüentemente, deve-se pesquisar maior quantitativo de diretores, professores e funcionários.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric. **Mudança organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2006.

ALBUQUERQUE, Lindolfo; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 33 n. 2, 1998.

BERNARDES, P.; GONÇALVES, C. **A proposição de uma escala de avaliação da decisão estratégica do grande consumidor do estado de Minas Gerais em Geração de energia elétrica**. 2.lugar do XV prêmio Minas Gerais de economia. Categoria profissional BDMG/2003. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/Estudos/Documents/PDE2023_ConsultaPublica.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com RH. **Harvard Business Review**, p. 2, fev. 2011.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo. Editora Unisinos, 2005.

BURKE, Peter (Org.). **A escrita da história**: novas perspectivas. São Paulo: Unesp, 2011.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley. **Readiministração em ação**: a prática da mudança rumo ao sucesso. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **O ser total**: talentos humanos para o novo milênio. Porto Alegre: AGE, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar desempenho para alcançar resultados. 6. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2010.

COUTINHO, Sílvio Luiz Johann. **Dimensões funcionais**: da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

DALVIT, Olavo. Ecônomo Provincial. **Abertura da 1. reunião das equipes diretivas do centro-oeste, norte e nordeste**. Brasília, 19 fev. a 02 mar. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **O Gestor em ação**: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

_____. **Innovation and entrepreneurship**. Harpercollins Publishers, 10 nov. 2014.

Disponível em:

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjN_Y7i_JjMAhVHxpAKHX_hD0IQFggUMAI&url=http%3A%2F%2Fpt.slideshare.net%2Fpavan7soni%2Finnovation-and-entrepreneurship-peter-drucker1985&usq=AFQjCNEpVhIFCnHYW6dl7qvKFtGxwfgSzg>. Acesso em: 12 ago. 2015.

DUARTE, Rosália. Entrevista em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, 2004.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A dimensão coletiva da liderança. **Caderno IUH Ideias**, São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009.

FAUSTO, Boris. **História concisa do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

FRANCHI, Wilson Roberto. **Governança corporativa**. 2007. Disponível em: <http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=2818>. Acesso em: 17 dez. 2014.

GASPARETO, Luiz Eduardo Gonçalves. **Gestão de processos e de pessoas**: liderança, motivação e delegação. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 2012.

GEERTZ, Cliford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **A nova era na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HENGEMULE, EDGAR. **Identidade visual do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs**. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 5 jan. 2015.

_____. **Governança corporativa**. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 5 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para a implementação de portal de governança**. São Paulo: IBGC, 2008.

Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/6.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2015.

JUSTO, Henrique. **La Salle, patrono do magistério**. 5. ed. Porto Alegre: Salles, 2003.

KÜHN, Fábio. **Breve história do Rio Grande do Sul**. 4. ed. Porto Alegre: Leitura XXI, 2011.

LA SALLE, João Batista de. **Meditações**. Canoas: La Salle, 1988.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Ferreira, RODRIGUES, Denize Ferreira, JOHANN, Maria Elizabeth Pupeet al. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.

MARCONDES, Lea Rocha Lima. Educação profissional no Brasil: uma perspectiva ética. 7. Congresso Nacional de Educação. **Anais...** Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2007/anaisEvento/comunicacoes3.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

MARCONDES, Lea Rocha Lima; SEEHABER, Liliana C. A identidade do ensino religioso, do rito cristão na história da educação brasileira. **Revista Educação em Movimento**, Curitiba, v. 3, n. 9, p. 17-28, set./dez. 2004.

MENEGAT, Jardelino. **Manual organizacional: Província La Salle Brasil-Chile**. Porto Alegre, 2012.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2012.

PÁDUA, Elisabete M. Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PEREIRA, José Mathias. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 115, jan./mar. 2010.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PERIARD, Gustavo. **Governança corporativa**: o que é e como funciona. 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-qualis-sao-os-beneficios-objetivos-e-vantagens-da-governanca-corporativa>>. Acesso em: 27 dez. 2014.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História do Rio Grande do Sul**. 4. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1985.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora da Universidade do Sul de Santa Catarina, 2002.

REDE LA SALLE. Conselho Geral. **Documentos do 45º capítulo geral**: esta obra de Deus é também nossa obra. Circular 469, Via Aurélia-Roma, Itália, 2014a.

_____. Santo João Batista de La Salle 1651-1719. **Guia das escolas cristãs**. Canoas: Editora Unilasalle, 2012a.

_____. **Manual de Identidade da Rede La Salle**. 2012b.

_____. **Manual do irmão diretor de comunidade**. Roma, 2013a.

_____. **Projeto desenvolver**. 2015a.

_____. **Projeto provincial**. 2015b.

_____. Província La Salle Brasil-Chile. **Plano de Formação do educador Lassalista**. Dezembro de 2013c.

_____. Província La Salle Brasil-Chile. **Proposta educativa lassalista**. Dezembro de 2014b.

_____. Província La Salle: Brasil-Chile. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.lasalle.edu.br/sobre-a-instituicao/provincia-la-salle-brasil-chile>>. Acesso em: 20 dez. 2014c.

_____. **Regra dos irmãos das escolas cristãs**. Roma, 2000.

_____. **Resolução nº. 001/2014**. 2014d. Aprova as políticas de concessão de subsídio para a Formação Continuada dos Colaboradores da Associação Brasileira de Educadores Lassalistas e Sociedade Porvir Científico – Programa III do Plano de Formação de Educadores.

REIS, Ingrid Weringartner. Como as pessoas transformam as instituições: gestão de pessoas e gestão do conhecimento na educação. **Revista informativa**, n. 28, p. 35, jul. 2014.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; SOUZA PEREIRA, Cláudio de; CORREIA COUTINHO, Maria Teresa et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

RODRIGUEZ, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da governança corporativa**: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azeredo, ANTUNES, Elaine Di Diego, SILVA, Lisiane Vasconcelos da. **Tendências da pesquisa em recursos humanos e organizações**: uma análise das dissertações de mestrado. 1998, I título, II série. (Série documentos para estudo, PPG/UFRGS, nº. 01/98). Disponível em: <http://estatico.cnpq.br/programas/inct/_apresentacao/docs/livro2013.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone;BOFF,Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman 2005.

SARMENTO, Andreia. **Análise de conteúdo**. 20 de jun. de 2015. 12 f. Notas de Aula. Fotocopiado.

SALM, Luke. **Señor,es Tu obra**: vida de San Juan Batista de La Salle. RegiónLatinoamericanaLassalista, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Raquel Padilha da. A instrução no Império e no Rio Grande do Sul. **Revista Biblos**, Rio Grande, n. 19, p. 88-90, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Micelida. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Artmed, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAGLIAVINI, João Virgílio; PIANTKOSKI, Marcelo Adriano. João Batista de La Salle (1651-1719): um silêncio eloquente em torno do educador católico que modelou a escola moderna. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 53, p. 16-40, out. 2013.

VAZ, Fabiana Andréa Barbosa. **9. Jornada do HISTEDBR**: história, sociedade e educação no Brasil, 2010, Pará. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acr_histedbr/jornada/jornada9/trabalhos.html>. Acesso em: 21 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Metodologia de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

WALTON, R. E. A Calidad de la vida em eltrabajo: su significado e importancia. **Administración de Empresas**, ano 6, n. 71, 1976.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES



Apêndice A –

Questionário

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL

Prezado professor(a) funcionários(as), sou mestrando em Gestão de Instituições de Ensino pela Universidade Vale dos Sinos (Unisinos) e estou realizando pesquisa sobre a gestão de recursos humanos e as mudanças ocorridas na governança corporativa, após a unificação das províncias Brasil e Chile de sua empresa. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto, preencha o questionário abaixo com a maior precisão. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

Preencha as questões abaixo de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões se referem às ações da Rede La Salle.	Discordo Totalmente	Discordo	Média concordância	Concordo	Concordo Totalmente	Desconheço essa ação da/na empresa
	1	2	3	4	5	6
1) Percebo que a pós o processo de unificação das Províncias Brasil-Chile o trabalho das comissões (comissões de educação, de administração, conselho econômico, de pastoral, reunião geral de diretores e supervisores) tornou-se mais frequente nas unidades da Rede La Salle.						
2) A padronização dos processos de trabalho tornou-se institucionalizado a partir da unificação da Província Brasil-Chile.						
3) Com a unificação das Províncias do Brasil e Chile surgiram projetos que padronizaram os processos pedagógicos e administrativos, dando uma Identidade à Marca da Rede La Salle.						
4) A partir dos processos de unificação das Províncias do Brasil e do Chile passou-se						

respeitar as especificidades culturais de cada região e país.						
5) A empresa possui um plano de carreira que possibilita saber “onde estou e onde quero chegar”.						
6) Com a unificação das Províncias do Brasil e Chile a Rede La Salle passou a comunicar com mais clareza os resultados pedagógicos e administrativos no que concerne a resultados do ENEM, prova interna da Rede e relativamente aos resultados financeiros e sustentabilidade das unidades.						
7) A partir da unificação das Províncias do Brasil e Chile aumentaram os incentivos à formação acadêmica dos colaboradores.						
8) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile as informações repassadas são fáceis de serem interpretadas.						
9) Depois da unificação das Províncias do Brasil e Chile criou-se uma padronização à formação humana, cristã e profissional Lassalista.						
10) Com a unificação das Províncias Brasil e Chile os critérios de promoção passaram a ser balizados pela competência profissional e as habilidades requeridas para cada cargo ou função.						
11) Nos processos de unificação das Províncias do Brasil e Chile houve aceitação por parte dos colaboradores quanto às novas políticas, no campo administrativo e pedagógico.						
12) Após a unificação das províncias Brasil e Chile houve maior investimento à mobilidade acadêmica e profissional de alunos e colaboradores.						

13) Após a Unificação das Províncias Brasil e Chile a Rede La Salle não consolidou políticas de cargos e salários.						
14) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile a Rede La Salle envolveu os colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos.						
15) A partir da unificação das Províncias Brasil e Chile os documentos e informações passaram a ser gerados em Português e Espanhol.						
16) Depois da unificação das Províncias Brasil e Chile os critérios para demissões e admissões foram estabelecidos com maior clareza.						
17) Com a unificação das Províncias Brasil e Chile a Rede La Salle passou a formar os profissionais ingressantes na Instituição.						
18) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile passou a existir uma valorização dos colaboradores quanto aos aspectos salariais.						
19) Após a unificação das Província Brasil e Chile passou-se a divulgar com maior clareza as ações e metas da Rede La Salle.						
20) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile passou a existir políticas de desenvolvimento profissional dos colaboradores.						
21) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile houve fortalecimento da ideia de Rede, fazendo com que os colaboradores passassem a se unir para atender às demandas administrativas e pedagógicas da Rede La Salle.						

22) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile a gestão de recursos humanos passou a ser mais participativa e clara em seus procedimentos.						
23) Os canais de comunicação da Rede La Salle proporcionam que os colaboradores sejam ouvidos pela Instituição.						
24) Os gestores das unidades costumam dialogar com clareza com todos os colaboradores.						
25) A Rede La Salle realiza reuniões de planejamento com o intuito de contribuições de todos os envolvidos.						
26) Após a unificação das Províncias Brasil e Chile houve mudança significativa nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos da Rede.						
27) Após o processo de Unificação das Províncias Brasil e Chile os princípios e valores Lassalistas foram potencializados nas novas diretrizes apresentadas pela Rede La Salle.						

Apêndice B – Roteiro do questionário

O processo construtivo do questionário tomou por base alguns dos temas debatidos nos trabalhos das comissões de educação e administração, do conselho econômico, da pastoral e das reuniões gerais de diretores e supervisores, além de documentos institucionais que vêm sendo construídos a partir do processo de unificação das Províncias Chile-Brasil, dentre os quais constaram:

- 1) A padronização dos processos de trabalho pedagógicos e administrativos.
- 2) Especificidades culturais de cada região e país.
- 3) Plano de carreira.
- 4) Comunicação dos resultados pedagógicos, administrativos, financeiros e sustentabilidade das unidades.
- 5) Incentivos à formação acadêmica dos colaboradores.
- 6) Informações repassadas aos colaboradores.
- 7) Padronização da formação humana, cristã e profissional Lassalista.
- 8) Critérios de promoção balizados pela competência profissional e habilidades necessárias para o exercício de cada cargo.
- 9) Novas políticas administrativas e pedagógicas.
- 10) Investimento à mobilidade acadêmica e profissional de alunos e colaboradores.
- 11) Consolidação das políticas de cargos e salários.
- 12) Envolvimento dos colaboradores nas discussões dos aspectos pedagógicos.
- 13) Geração de documentos e informações em Português e Espanhol.
- 14) Critérios para demissões e admissões.
- 15) Formação dos profissionais ingressantes na Instituição.
- 16) Valorização dos colaboradores quanto aos aspectos salariais.
- 17) Divulgação das ações e metas da Rede La Salle.
- 18) Políticas de desenvolvimento profissional dos colaboradores.

- 19) Fortalecimento da ideia de Rede para atender às demandas administrativas e pedagógicas.
- 20) Gestão de recursos humanos participativa e clara em seus procedimentos.
- 21) Canais de comunicação para que os colaboradores sejam ouvidos.
- 22) Gestores das unidades e diálogo com os colaboradores.
- 23) Reuniões de planejamento e contribuições de todos os envolvidos.
- 24) Mudança nos encaminhamentos pedagógicos e administrativos.
- 25) Novas diretrizes potencializadoras dos princípios e valores Lassalistas.

Apêndice C – Roteiro de entrevista

- 1) Antes da unificação da Província La Salle Brasil-Chile, já havia um processo de governança corporativa? Se positivo, quais as principais diretrizes?
- 2) Quando da implementação das ações de mudança, no momento da unificação, foi revisto o processo de governança corporativa? Quais as principais alterações realizadas?
- 3) Descreva as características que marcam o processo de gestão de pessoas a partir da unificação da Província La Salle Brasil-Chile.
- 4) Quais são as políticas de governança corporativas estabelecidas para a área de recursos humanos a partir do processo de unificação das Províncias? Quais foram os elementos motivadores para o estabelecimento de tais políticas?
- 5) Quais são as principais diferenças nas políticas traçadas na atual estrutura em relação à anterior.
- 6) A partir da unificação das Províncias foram definidas novas políticas para a gestão e formação do quadro funcional? Quais foram?
- 7) Houve mudanças nos processos internos de gestão de recursos humanos? Quais foram?
- 8) Quais são as políticas desenvolvidas pela Rede, em relação à valorização, potencialidades e fragilidades dos colaboradores Lassalistas.
- 9) Quais os pontos positivos e negativos sobre as mudanças ocorridas na governança e na gestão de recursos humanos após a unificação da Província? Quais sugestões de melhoria você faria?

Apêndice D – Roteiro de pesquisa participativa

- (1)** Reunião informal com os colaboradores da Escola de Educação Básica La Salle Esteio para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 12 de junho de 2014.
- (2)** Reunião informal com os colaboradores da Escola de Educação Básica La Salle Canoas para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 2 de julho de 2014.
- (3)** Reunião informal com os colaboradores da Escola de Educação Básica La Salle Niterói (Canoas) para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 22 de julho de 2014.
- (4)** Reunião informal com os colaboradores da Escola de Educação Básica La Salle Sapucaia para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 11 de agosto de 2014.
- (5)** Postagem eletrônica do instrumento de pesquisa questionário para os colaboradores em 17 de agosto de 2014.
- (6)** Recepção do instrumento de pesquisa questionário postado pelos colaboradores entre 18 de agosto a 18 de setembro de 2014.
- (7)** Conversa informal com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Canoas para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 8 de outubro de 2014.
- (8)** Conversa informal com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Niterói (Canoas) para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 28 de outubro de 2014.
- (9)** Conversa informal com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Sapucaia para apresentar os objetivos da pesquisa e formular o convite para participar do estudo em 17 de novembro de 2014.

- (10)** Entrevista com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Canoas em 7 de dezembro de 2014.
- (11)** Entrevista com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Niterói (Canoas) em 27 de dezembro de 2014.
- (12)** Entrevista com diretor da Escola de Educação Básica La Salle Sapucaia em 18 de janeiro de 2015.

ANEXO

Anexo A – Termo de consentimento livre e esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa cujo título é “**Unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile na Rede La Salle: Uma análise dos seus impactos na gestão de Recursos Humanos**”. A finalidade da pesquisa é descrever a percepção dos diretores das comunidades educativas de Esteio, Canoas e Sapucaia a respeito dos impactos que a unificação da Província La Salle Brasil-Chile provocou sobre a gestão de recursos humanos e colaboradores da Instituição.

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

Nome por extenso:	
RG:	
Local e Data:	
Assinatura:	_____

Pesquisador Responsável: Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho.

Telefone para contato: (051) 9986-2455

Outros Pesquisadores: Gerso Lopes Paz

Telefone para contato: (061) 9877-0688