

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA: APRENDIZAGEM  
INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE

**PAULA SIMAS DA ROCHA**

**A Gestão de Pessoas e os desafios do trabalho: Em busca de um RH Inaciano**

Porto Alegre  
2025

Paula Simas da Rocha\*  
Tatiana Ayala Waldow\*\*

## RESUMO

Este trabalho analisa o papel da Espiritualidade Inaciana como ferramenta norteadora nas práticas institucionais do setor de Recursos Humanos (RH), especialmente em escolas da Rede Jesuíta de Educação (RJE). O objetivo foi refletir e propor estratégias que integrem os princípios da Pedagogia e Espiritualidade Inaciana aos processos de gestão de pessoas, promovendo o bem-estar integral dos colaboradores e fortalecendo a missão educativa jesuítica. A metodologia envolveu revisão teórica e aplicação de um questionário ao setor de RH do Colégio Anchieta, em Porto Alegre. Os resultados indicam conhecimento ainda limitado, mas grande abertura e desejo de incorporar os valores inacianos na prática profissional. A partir disso, propõem-se ações como formações contínuas, adaptação do Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) à gestão de pessoas e maior valorização do papel formativo do RH. Conclui-se que a espiritualidade inaciana pode contribuir significativamente para uma cultura organizacional mais humanizada, alinhada à missão institucional e promotora de ambientes educativos transformadores.

**Palavras-chave:** Espiritualidade Inaciana; recursos humanos; educação jesuíta; gestão de pessoas; Paradigma Pedagógico Inaciano.

\* Psicóloga, especialista em Dinâmica dos grupos pela SBDG. Atualmente trabalha como Analista de RH no setor de Recursos Humanos do Colégio Anchieta em Porto Alegre/RS. E-mail: paulasr@colegioanchieta.g12.br

\*\* Professora orientadora. Mestre em Gestão Educacional pela Unisinos, graduada em Letras pela Ulbra. Coordenadora do Ensino Fundamental I do Colégio Anchieta (RS). E-mail: tayala@colegioanchieta.g12.br.

## **1. A Espiritualidade Inaciana como ferramenta norteadora nos processos Institucionais de RH**

Nos últimos anos, as práticas de Recursos Humanos (RH) têm se direcionado cada vez mais em busca de uma abordagem que prioriza o bem-estar integral dos colaboradores, visando um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Este fenômeno se dá tanto por resultados de desempenhos observados nas empresas como novas exigências que se apontam, como por exemplo, a partir da obrigatoriedade da lei com a normativa NR 01.

Nesse contexto, práticas que incentivam a reflexão, o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal são cada vez mais valorizados no mercado e nas empresas. No Brasil, na Rede Jesuíta de Educação, estes princípios já estão sendo implementados e consolidados a partir da pedagogia e espiritualidade inaciana, fruto da experiência de seu fundador Santo Inácio de Loyola. Os Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, tradicionalmente usados para o desenvolvimento espiritual, apresentam-se como uma ferramenta potencial para fortalecer práticas no trabalho realizado nas Instituições educativas da Companhia de Jesus, conforme nos apresenta o PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 48),

O processo qualificado de gestão de pessoas dentro de uma Unidade Educativa impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que ela cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos.

Na estrutura organizacional das instituições jesuíticas os Recursos Humanos configuram um dos espaços, talvez o primeiro, onde a captação de colaboradores com o perfil inaciano sejam selecionados e passem a incorporar a Missão do Apostolado educacional. Neste trabalho, fruto do percurso realizado na especialização em educação jesuítica, pretendemos provocar algumas reflexões e propor ações para que de forma mais eficaz o projeto educativo esteja em evidência no cotidiano das Instituições da Rede e na sua cultura desde a admissão de seus colaboradores.

## **1.1 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**

A área de Recursos Humanos (RH) exerce um papel estratégico na gestão das organizações contemporâneas. De acordo com Chiavenato (2014),

“a gestão de pessoas deixou de ser uma atividade meramente operacional para se tornar uma função essencial no planejamento organizacional, com responsabilidades que envolvem a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, bem como a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho”.

O RH moderno vai além da simples administração de pessoal, sendo protagonista na valorização do capital humano, no desenvolvimento organizacional e na criação de ambientes de trabalho seguros e motivadores. Assim, contribui de forma direta para a competitividade e sustentabilidade das empresas (Dutra, 2009).

## **1.2 Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) e suas implicações**

A NR-1, atualizada pela Portaria SEPRT nº 6.730, de 09 de março de 2020, estabelece diretrizes gerais sobre segurança e saúde no trabalho. Essa norma introduz o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), que substitui o antigo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O objetivo do PGR é identificar, avaliar e controlar os riscos ocupacionais nos ambientes laborais. Conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (2020), a NR-1 determina que as empresas adotem práticas preventivas de forma contínua, sistemática e devidamente documentada, contribuindo para ambientes mais seguros e saudáveis.

A norma enfatiza a importância da realização de treinamentos, da comunicação eficiente dos riscos e da participação ativa dos trabalhadores, reforçando a prevenção como princípio central da saúde e segurança no trabalho.

A NR-01, recentemente atualizada, passou a exigir a avaliação e o gerenciamento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, como forma de proteger a saúde mental dos trabalhadores. Esses riscos incluem assédio moral e sexual, sobrecarga de trabalho, falta de apoio, ambientes tóxicos, jornadas exaustivas, insegurança no emprego e ausência de reconhecimento.

Riscos psicossociais são fatores relacionados à organização e às condições de trabalho que afetam negativamente o bem-estar e a saúde mental.

### **1.3 Integração entre Recursos Humanos e NR-1**

A colaboração entre o setor de Recursos Humanos e as exigências da NR-1 é fundamental para a eficácia das políticas de segurança no trabalho. Cabe ao RH gerenciar o conhecimento organizacional, organizando treinamentos obrigatórios previstos na norma, capacitando os trabalhadores sobre os riscos ocupacionais e promovendo o uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) (Silva; Silva, 2021).

O RH também tem papel relevante na implementação e no monitoramento do PGR, participando do mapeamento de processos, da identificação de perigos e riscos psicossociais e da definição de medidas preventivas. Além disso, é responsável por assegurar que as práticas de segurança estejam incorporadas à cultura organizacional, incentivando o engajamento dos colaboradores e o cumprimento das exigências legais.

Essa integração não apenas garante o atendimento às normas regulamentadoras, mas também promove a valorização dos colaboradores, impactando positivamente na produtividade e na imagem institucional da empresa (Marras, 2011).

A atuação estratégica do setor de Recursos Humanos, em consonância com os requisitos da NR-1, é decisiva para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Essa colaboração contribui para a construção de ambientes de trabalho mais seguros, éticos e humanizados. A eficácia do PGR e do GRO depende fortemente do envolvimento, competência e comprometimento do RH com as diretrizes de saúde e segurança no trabalho.

### **1.4 O Colégio Anchieta e sua missão educativa**

Colégio Anchieta é um colégio da rede jesuíta de educação, situado numa área urbana na cidade de Porto Alegre, no RS, e possui 135 anos de história. Atualmente possui 3122 alunos, e 487 colaboradores (entre acadêmicos e administrativos). O

ensino no colégio fundamenta sua metodologia na Pedagogia e espiritualidade Inaciana e sua missão educativa está pautada nos valores humano-cristão.

Inicialmente chamado de “Colégio dos Padres”, o Colégio Anchieta foi fundado em 1890 pela Companhia de Jesus, e fica localizado na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A instituição integra a Rede Jesuíta de Educação (RJE) que reúne 17 unidades de educação básica da Companhia de Jesus no Brasil promove um trabalho integrado, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. Nos próximos anos, a RJE visa transformar as escolas e os colégios jesuítas do Brasil em centros de aprendizagem integral, lugares de transformação da sociedade e da cultura. Em síntese, assume a missão de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

Figura 1 – Entrada principal prédio Ensino Fundamental I e Museu



Fonte: Setor de Comunicação do colégio Anchieta.



Figura 2 – Fachada entrada principal



Fonte: Setor de Comunicação do colégio Anchieta.

Figura 3 – Prédio Ensino Fundamental II e EM



Fonte: Setor de Comunicação do colégio Anchieta.

O Colégio Anchieta em sua pedagogia privilegia o carisma inaciano e suas características com todos os sujeitos da comunidade educativa (alunos, professores, famílias e seus colaboradores). Os valores que são norteadores destas reações são:

1. Amor e Serviço
2. Justiça socioambiental
3. Discernimento
4. Cuidado com a pessoa
5. Formação Integral
6. Colaboração e sustentabilidade
7. Criatividade e inovação

Todos estes preceitos se somam na composição dos perfis de trabalho e estratégias para que o colégio possa traduzir em ações concretas e no cotidiano estes ideais de vida e sociedade. A seguir aprofundaremos um pouco mais sobre esta relação do RH e a Espiritualidade Inaciana, inspiração para os projetos educativos na RJE.

## **2. RECURSOS HUMANOS E A ESPIRITUALIDADE INACIANA NAS ESCOLAS DA RJE**

Inácio de Loyola nasceu em 1491, em Azpeitia, na Espanha, em uma família da nobreza rural. Batizado como Iñigo, mais tarde passou a se chamar Inácio. Entre 1506 e 1517, serviu no Palácio Real de Arévalo, onde aprendeu sobre cavalaria e artes militares. Em 1517, escolheu a carreira militar, atuando sob o duque de Nájera. Em 1521, durante uma batalha, foi gravemente ferido por uma bala de canhão, o que marcou o início de sua conversão espiritual<sup>1</sup>.

Durante sua recuperação no Castelo de Loyola, leu *Vida de Cristo*, de Ludolfo da Saxônia, e *Vida dos Santos*, o que provocou uma profunda transformação interior. Ao perceber que o seguimento de Cristo trazia uma alegria duradoura, decidiu mudar de vida. Iniciou uma peregrinação que o levou a Montserrat e Manresa, onde viveu como eremita e escreveu anotações que se tornariam os Exercícios Espirituais, uma de suas principais obras.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://jesuitasbrasil.org.br/quem-somos/>.



Posteriormente, viajou a Jerusalém, e depois mudou-se para Paris, onde estudou Filosofia e Teologia. Lá, reuniu um grupo de companheiros com quem, em 1534, fez votos de pobreza, castidade e dedicação ao serviço de Cristo. Esse grupo deu origem à Companhia de Jesus, oficialmente reconhecida pelo Papa Paulo III em 1540. Inácio foi eleito o primeiro Superior Geral da Ordem em 1541, vivendo em Roma, de onde organizava e enviava missionários jesuítas pelo mundo. Também escreveu as Constituições da Companhia de Jesus. Faleceu em 31 de julho de 1556, sendo canonizado em 1622 pelo Papa Gregório XV.

**Os Exercícios Espirituais** nasceram diretamente da vivência pessoal de Inácio de Loyola, após sua conversão espiritual durante o período de recuperação de um grave ferimento em batalha. Nesse tempo, ele começou a registrar suas experiências de oração e os movimentos interiores que sentia, como forma de organizar sua busca por Deus. Ao longo dos anos, essas anotações foram sendo aprimoradas e testadas com outras pessoas, até se consolidarem na forma final dos Exercícios Espirituais

Mais do que uma obra teórica, esse livro reflete o caminho interior trilhado por Inácio – um percurso de dor, dúvida, luz e discernimento. Os Exercícios estão organizados em **quatro semanas**<sup>2</sup>, que representam etapas do amadurecimento espiritual, e não períodos cronológicos fixos:

Quadro 1 – Semanas Exercícios Espirituais

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PRIMEIRA SEMANA</b> | Convida à reflexão sobre os pecados pessoais e da humanidade, despertando o arrependimento e o desejo de conversão. Remete ao momento em que Inácio percebeu a futilidade de sua vida anterior.                                                              |
| <b>SEGUNDA SEMANA</b>  | Propõe a contemplação da vida pública de Jesus e o chamado ao seguimento de Cristo. O exercício das “duas bandeiras” (de Cristo e de Lúcifer) simboliza a luta interior vivida por Inácio entre servir ao mundo ou a Deus.                                   |
| <b>TERCEIRA SEMANA</b> | Leva à meditação sobre a paixão e morte de Jesus. É um convite à união com o sofrimento de Cristo e reflete o período de provações espirituais que Inácio viveu em Manresa.                                                                                  |
| <b>QUARTA SEMANA</b>   | Centrada na ressurreição de Cristo, inspira a alegria e impulsiona o exercitante à missão no mundo. Representa o momento em que Inácio, fortalecido pela experiência de Deus, se lança ao serviço apostólico – culminando na fundação da Companhia de Jesus. |

Elaborado pela autora.

Os Exercícios Espirituais também se estruturam sobre três **princípios fundamentais**, todos profundamente enraizados na trajetória de Inácio:

---

<sup>2</sup> Fonte: Jesuítas Brasil <https://jesuitasbrasil.org.br/>.

- **Discernimento dos Espíritos:** Técnica para reconhecer os movimentos interiores da alma, identificando o que conduz a Deus e o que desvia Dele. Surge da atenção de Inácio às suas próprias emoções e consolações durante a convalescença.
- **Indiferença Inaciana:** Atitude de desprendimento diante de tudo que não leva a Deus – como status, riquezas ou saúde. Essa postura nasce da renúncia de Inácio à glória militar e à vida mundana.
- **Buscar e encontrar Deus em todas as coisas:** Um ideal que orientou a vida e a missão de Inácio após sua conversão, especialmente visível em sua ação no mundo e na criação da Companhia de Jesus.

Há um projeto na RJE chamado pegadas inacianas, onde as pessoas são convidadas a fazerem uma experiência de imersão no conteúdo dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio, seguindo uma didática dividida em tempos que se assemelham as semanas vividas por Inácio em sua trajetória pessoal e espiritual.

A identidade jesuítica e inaciana tem uma referência comum, mas distinguem-se por seu caráter restrito ou amplo. A identidade jesuítica restringe-se aos membros da companhia de Jesus que não só são inacianos pela espiritualidade, mas também fazem parte do corpo inaciano e são marcados pela constituição escrita por Inácio e enriquecida ao longo da história pela tradição jurídica da Ordem. A identidade inaciana amplia-se a todos os que seguem a espiritualidade inaciana. (Manual de direitos e deveres do colaborador, 2016, p.53)

Mesmo com todas estas oportunidades formativas, temos que levar em conta a disponibilidade de cada pessoa e o quanto vai se sentir apta a exercer e transpor para o seu contexto de trabalho estes valores e ensinamentos, que são uma prática colaborativa. Na continuidade veremos como o RH tem desafios na contemporaneidade em relação a gestão de pessoas, em especial neste momento, no Colégio Anchieta de Porto Alegre.

### 3. O RH E OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE

#### 3.1 O desafio de integrar gestão e missão

Nas escolas da Rede Jesuíta de Educação (RJE), a missão formativa está intrinsecamente ligada à espiritualidade inaciana. Esse contexto impõe um desafio particular ao setor de Recursos Humanos, que precisa ir além da atuação técnica e administrativa para se tornar um agente ativo na promoção de um ambiente coerente com os valores fundantes da Companhia de Jesus. Nesse cenário, o RH não se limita a gerenciar pessoas, mas assume também uma dimensão pastoral e formativa, contribuindo de forma efetiva para a vivência institucional da missão jesuíta. A pedagogia inaciana, estruturada em princípios profundamente humanos e espirituais, oferece diretrizes valiosas para a cultura organizacional e os processos de RH. Esses princípios orientam práticas que valorizam o ser humano em sua integralidade:

**Quadro 2 – Princípios espiritualidade inaciana**

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cura Personalis (Cuidado com a pessoa )</b>   | Tratar cada colaborador como único, merecedor de atenção individualizada.<br>Aplicações práticas: escuta ativa, planos de desenvolvimento personalizados, avaliações formativas e ações que promovam o bem-estar.                             |
| <b>Magis (Buscar o melhor, com profundidade)</b> | Compromisso com a excelência, indo além do mínimo necessário.<br>Aplicações práticas: formação contínua, processos seletivos criteriosos, incentivo à inovação com propósito, avaliação que integra desempenho e valores.                     |
| <b>Discernimento</b>                             | Decidir com consciência, à luz dos valores e da missão institucional.<br>Aplicações práticas: decisões éticas e reflexivas, comitês de escuta, políticas de gestão alinhadas à missão e não apenas a metas operacionais.                      |
| <b>Homens e mulheres para os outros</b>          | Atuar com justiça e solidariedade, colocando-se a serviço do bem comum.<br>Aplicações práticas: estímulo ao voluntariado, ações socioeducativas, promoção da diversidade, equidade e inclusão nas práticas de RH.                             |
| <b>Contemplação na ação</b>                      | Reconhecer a presença de Deus em todas as dimensões da vida, inclusive no ambiente profissional.<br>Aplicações práticas: espaços de espiritualidade no trabalho, momentos de silêncio, retiros e formações espirituais para os colaboradores. |

Fonte: Elaborado pela autora

Ao nos depararmos com as provocações realizadas, fizemos um breve questionário entre os colegas do setor de RH<sup>3</sup>, e foram percebidas as seguintes colocações que veremos abaixo.

**Figura 4 – Resultados pergunta 2**

<sup>3</sup> Os entrevistados trabalham no RH da Instituição entre 5 e 10 anos.

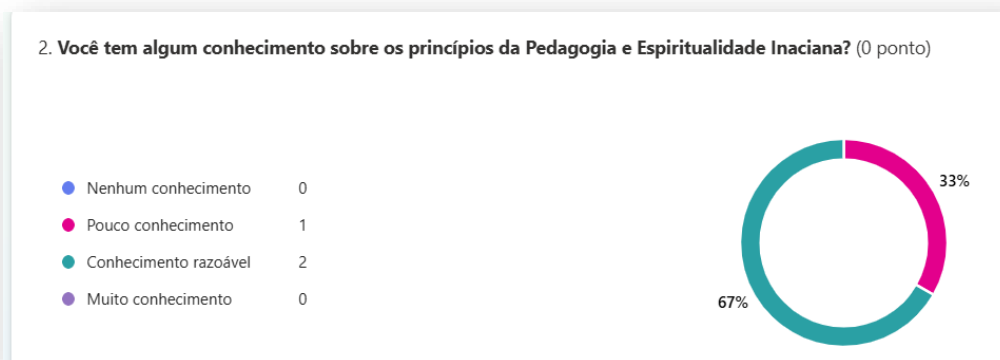


Figura do questionário elaborado pela autora.

Na resposta acima (n 2) constatamos que as pessoas têm conhecimento básico e razoável da Pedagogia e Espiritualidade Inaciana. No entanto, logo veremos que este dado, quando aprofundado, não se mantém, conforme podemos verificar na figura abaixo:

Figura 5 – Resultados pergunta 5

5. **Você se sente capacitado para utilizar os recursos da Espiritualidade Inaciana no seu trabalho?** (0 ponto)



Figura do questionário elaborado pela autora.

Porém, mesmo com pouco conhecimento e sentindo-se pouco capacitados, há uma vontade e abertura para o aprendizado e aprofundamento da Pedagogia e Espiritualidade Inaciana no seu fazer cotidiano, conforme evidenciamos nas respostas que foram unânimes, a partir da pergunta “Você acha possível transpor princípios da Pedagogia e Espiritualidade Inaciana considerando os processos de RH?”

### Quadro 3 – Justificativa resposta da questão 3

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1:</b> Acredito que seja possível, porque tanto a pedagogia, quanto a espiritualidade inaciana possuem valores que podem enriquecer ainda mais as práticas organizacionais dentro do RH.                                                                                             |
| <b>Entrevistado 2:</b> Tenho certeza de que sim, é possível transpor os princípios da nossa pedagogia inaciana em todos os nossos processos dentro do setor de Recursos Humanos. Assim como é possível em todas as outras áreas do colégio.                                                          |
| <b>Entrevistado 3:</b> A Pedagogia Inaciana aborda temas relacionados ao cuidado com as pessoas e nós como RH precisamos desenvolver processos para isto. A questão é que atualmente, tomados pela rotina de DP, não há tempo hábil para ser RH e aplicar a gestão de pessoas ou Pedagogia Inaciana. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebemos, a partir dos dados apresentados no questionário, que há a necessidade de um estudo e uma estratégia para capacitar e formar pessoas que atuem nos Recursos Humanos impregnadas do carisma inaciano e suas características, conforme PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p.56):

Dos profissionais contratados para trabalhar nas Unidades da RJE, espera-se compromisso em nível institucional, independentemente das pessoas que lideram ou ocupam cargos formais em cada momento histórico.

Os Processos de Formação Institucional, Capacitação Profissional e Comunicação são mais efetivos quando permeados pelo fomento do compromisso e da adesão em vista da aprendizagem, do desenvolvimento do trabalho e do comprometimento com a missão e visão das Unidades.

A seguir, vamos explorar formas de como transpor o PPI, na prática, para o trabalho no RH e seus desafios.

### 3. 2 Transpondo o Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) para o RH

O Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI), com seus cinco elementos – Contexto, Experiência, Reflexão, Ação e Avaliação – pode ser adaptado para orientar a atuação estratégica nas escolas da RJE e nos processos de Gestão de pessoas.

Figura 6 – Dimensões do PPI



Fonte: <https://www.colegioantoniovieira.com.br>.

Quadro 4 – Elementos do PPI

| Elemento do PPI    | Aplicações nos processos de RH                                                                                             |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contexto</b>    | Conhecer a trajetória, realidade social e necessidades dos colaboradores. Diagnóstico organizacional e humano.             |
| <b>Experiência</b> | Proporcionar vivências significativas, como formações transformadoras, grupos de escuta e experiências de espiritualidade. |
| <b>Reflexão</b>    | Estimular a análise crítica sobre o sentido do trabalho, a missão institucional e o desenvolvimento integral.              |
| <b>Ação</b>        | Fomentar o engajamento nos projetos institucionais, promovendo a corresponsabilidade e o protagonismo dos colaboradores.   |
| <b>Avaliação</b>   | Realizar feedbacks formativos que considerem aspectos técnicos, éticos e humanos, com foco na melhoria contínua.           |

Fonte: Elaborado pela autora.

O contexto vai apontar o cenário em que o RH e os colaboradores (sejam os que estão no processo de admissão quanto os que já atuam na instituição), trazendo a realidade local e seus desafios. A experiência surge como algo imprescindível ao proporcionar as vivências a partir das funções e atribuições de cada um em seu ambiente de trabalho. A reflexão estará implicada através da crítica sobre o quanto os



princípios norteadores do trabalho inaciano estão presentes e dando sentido ao fazer de cada um. A ação propriamente dita é a entrega cotidiana e o protagonismo dos colaboradores na missão do colégio. O que fazemos, como fazemos e porque fazemos. Após este ciclo virá a avaliação que será contínua, o RH acompanhando o colaborador desde sua entrada, durante seu período de trabalho até o seu encerramento de contrato.

### **3.3 Recomendações práticas para os setores de RH da RJE**

A partir de todos estes princípios, inspirações e modo de proceder<sup>4</sup> aspectos mencionados até aqui, sentimos o quanto o trabalho do RH deverá estar alinhado aos valores inacianos para uma prática que leve em conta os sujeitos e suas contribuições para a missão educativa dos colégios. Podemos elencar algumas recomendações sobre esta necessidade. Uma forma seria reavaliar os processos de seleção, priorizando a sintonia com a missão institucional, além das competências técnicas, promover formações internas periódicas sobre identidade, missão e espiritualidade inaciana, introduzir “pausas inacianas” no cotidiano de trabalho, com momentos de interiorização e discernimento, formar lideranças inspiradas nos valores de Jesus e de Inácio, baseadas na escuta, empatia e coerência e reconhecer todo colaborador como educador, independentemente de sua função, valorizando seu papel formativo dentro da instituição.

## **4. Considerações finais**

Ao incorporar a espiritualidade inaciana em sua atuação, o setor de Recursos Humanos torna-se um pilar fundamental da missão educativa jesuíta. Mais do que gerir contratos e processos, o RH passa a cuidar de pessoas com vocação e propósito, contribuindo para a construção de uma cultura institucional humanizada e esperançosa. Transpor o paradigma pedagógico para a gestão de pessoas é, assim,

---

<sup>4</sup> O modo de proceder do jesuíta se configura pelas Constituições, pelos documentos das Congregações Gerais, pelas orientações do padre geral, pelos ensinamentos da igreja e pelas interpelações da realidade. Na fonte última, está a espiritualidade inaciana, originada dos Exercícios Espirituais. Não se trata de algo fixo, mas que sujeito a uma contínua interpretação, adquire consenso à medida que os jesuítas o incorporam em sua vida (Manual de Direitos e Deveres do colaborador, 2016 p.54).

uma resposta concreta ao chamado do Papa Francisco para que as instituições católicas sejam espaços de cuidado, transformação e esperança.

O mundo corporativo moderno enfrenta desafios significativos, como o aumento do estresse, a desconexão dos valores pessoais e a busca incessante por um propósito no trabalho. A gestão de pessoas tornou-se um grande desafio para as empresas, especialmente empresas que possuem uma filosofia que não conversa com a exploração das pessoas como meros agentes de trabalhos. O modo como acolhemos e fazemos os processos de gestão serão um diferencial na trajetória profissional das pessoas, conforme diz Bezerra (2004).

O diferencial na gestão de pessoas reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recursos semelhantes aos demais recursos da organização. A partir do enfoque sistêmico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assim, as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. (Bezerra, 2004).

No contexto institucional, a prática dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio oferece uma estrutura que pode ser adaptada para o setor de RH, ajudando a fomentar um ambiente de discernimento, reflexão e alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais. A proposta busca enfrentar as necessidades atuais das organizações por ambientes de trabalho mais inclusivos e humanizados, onde o bem-estar individual está profundamente ligado ao desempenho e à realização pessoal e profissional.

Ainda que não encontremos muitos subsídios teóricos sobre a missão do RH nas obras da Companhia de Jesus, fica explícito que a missão da rede deva permear todos os setores que compõem um colégio Jesuíta, conforme nos apresenta o PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 14), a missão das escolas são: “promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos”. Instigados por estes desafios, buscamos evidências em nossa prática de RH no Colégio Anchieta de Porto Alegre, para observarmos a aplicabilidade e os impactos dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola como prática de

desenvolvimento pessoal e profissional no setor de Recursos Humanos, com foco na promoção do bem-estar integral dos colaboradores e no fortalecimento da missão educadora em instituições Inacianas. Ao iniciarmos este percurso formativo e de trabalho de conclusão de curso nos indagávamos se seria possível ter nos colégios da RJE um setor de Recursos Humanos com características inacianas. Constatamos que não somente há a possibilidade como há uma vontade dos colaboradores do setor em se aprimorar nas práticas da pedagogia e espiritualidade inaciana como um recurso e uma ferramenta inspiradora para o trabalho. O desafio que fica é garantirmos espaços de construção de projetos que viabilizem esta necessidade, não se deixando absorver pelas rotinas diárias e processos burocráticos inerentes ao setor. Fica o registro através deste trabalho de pensarmos em Rede uma proposta aplicável e comum aos setores de RH.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Portaria nº 6.730, de 9 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COMPANHIA DE JESUS. Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares. São Paulo: Loyola, 2006.

COMPANHIA DE JESUS. Estrutura Organizacional dos Colégios da BRM. Instrução Para Gestores da Companhia de Jesus no Brasil. São Paulo: Loyola, 2016.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

KLEIN, Luiz Fernando. Educação jesuíta e pedagogia inaciana. São Paulo: Edições Loyola, 2015. ISBN 978-85-15-04341-5 1. Educação cristã 2. Jesuítas - Educação 3. Pedagogia 4.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. Projeto educativo comum da Rede Jesuíta de Educação básica : 2021-2025 (PEC). 1. ed. -- São Paulo, 2021.

SILVA, Ana Cláudia; SILVA, Rodrigo Martins. A importância da NR-1 para a segurança no trabalho e a atuação do setor de Recursos Humanos. Revista Brasileira de Gestão e Saúde, v. 11, n. 2, 2021. p. 233–244.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. Paradigma Pedagógico Inaciano: Elementos para Reflexão. São Paulo: RJE, 2019.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. Princípios Educativos da Rede Jesuíta de Educação. São Paulo: RJE, 2016. Disponível em: <https://rje.org.br>.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. Manual de Direitos e deveres do colaborador da Província dos Jesuítas do Brasil. Rio de Janeiro: RJE, 2016.