



MEETING EXPERIENCE: PROJETO EDUCATIVO INOVADOR CONSTRUÍDO POR PESSOAS E PROCESSOS

Roberto Carlos Ramos

Doutorando em Educação pela Universidade La Salle, Brasil. Vice-Diretor do Colégio La Salle Dores, Brasil.

E-mail: roberto.ramos@lasalle.org.br

Rosana de Oliveira Freitas Sacchet

Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Universidade Estácio de Sá, Brasil.

E-mail: rosanasacchet@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar o projeto educativo denominado *Meeting Experience*, sob a ótica dos processos de gestão de pessoas, desenvolvido no Colégio La Salle Dores, em Porto Alegre/RS. A metodologia utilizada é de abordagem qualitativa, exploratória, com base em um estudo de caso, analisado a partir da vivência e experiência dos pesquisadores, além de dados internos da instituição e referenciais teóricos atuais. O público-alvo prioritário dessa pesquisa são os educadores, essenciais para o desenvolvimento do projeto. Os resultados principais foram observados a partir de mudanças no pensar, agir e aprender dos docentes ao longo da implantação do projeto como experiência de construção conjunta. Concluiu-se com esta pesquisa que são quesitos para a manutenção de um projeto educativo inovador: conservar o currículo atualizado; gerenciar processos e pessoas; investir em novas metodologias, ambientes físicos e digitais atraentes; bem como contar com educadores preparados a fazer com que os estudantes se sintam protagonistas de uma aprendizagem rica e estimulante.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Processos. Inovação.

MEETING EXPERIENCE: INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECT BUILT BY PEOPLE AND PROCESSES

Abstract

The objective of this article is to analyze the educational project called Meeting Experience, from the point of view of people management processes, developed at the Colégio La Salle Dores, in Porto Alegre/RS. The methodology used is a qualitative, exploratory approach, based on a case study, analyzed based on life experience and of the researchers' own experience, as well as internal data from the Institution and current theoretical references. The priority target-public of this research are the educators, who are essential for the development of the project. The main results were observed from changes in thinking, acting and learning of the teachers throughout the implementation of the project as a joint construction experience. With this research we concluded that the following are requirements for the maintenance of an innovative educational project: keeping the curriculum updated; manage processes and people; invest in new methodologies, attractive physical and digital environments, as well as count on educators prepared to make students feel protagonists of a rich and stimulating learning.

Keywords: People management. Processes management. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

O Colégio La Salle Dores está situado no Centro Histórico da cidade de Porto Alegre/RS, educando gerações de famílias há 108 anos. É uma das instituições educativas da Rede La Salle, cuja missão educacional foi iniciada por São João Batista de La Salle, em 1680, na França.

Esta instituição educacional vem investindo numa crescente reformulação da filosofia política-pedagógica, a fim de atender às novas exigências que a sociedade impõe: a criação e socialização de conhecimentos, práticas e valores que construam e consolidem os ideais de cidadania e o desenvolvimento de competências para a inserção e intervenção crítica dos educadores e educandos no mundo atual; e público que apresenta características culturais e sociais diversas, desafiando a equipe diretiva e educadores a atender as múltiplas expectativas familiares. Arelado a esta diversidade, um dos sentimentos da comunidade educativa dorense é a existência de um desassossego no ar, pois temos a sensação de estar na orla do tempo, entre um presente quase a terminar em um futuro que ainda não nasceu (SOUZA, 2005).

O contexto social, no qual vivemos, tem gerado um profundo vazio nas pessoas. Segundo Larrosa e Sklir (2001), está-se vivendo com o desenvolvimento tecnológico, com demasiada valorização. Esse encantamento é sucedido pelo excesso de informação e de trabalho, pela falta de tempo, de silêncio, de memória, o que condiciona as pessoas a projetarem em sua existência a necessidade de fazer e adquirir coisas. O sentimento urgente é de estar sempre em dívida consigo mesmo, com a família, com os amigos e colegas e com o trabalho.

Nesse movimento de crise de consciência dos adultos, os adolescentes também vivem conflitos em sua caminhada de autoconhecimento, nas experiências de aprendizagens e na busca pela felicidade, o que tem provocado uma insatisfação desses em relação à educação oferecida pela escola. Os educadores são os formadores e mediadores no processo educativo de pessoas que serão os futuros profissionais no mundo do trabalho, profissionais esses que desenvolverão as condições necessárias para contribuir com a mudança de uma ordem econômica capitalista em vista de uma sociedade economicamente sustentável, mais humana, saudável, responsável consigo mesma, com o outro e com o meio.

A sociedade atual valoriza o talento individual e a sinergia do trabalho em equipe, considerada uma condição indispensável para as instituições que têm como seu ativo o conhecimento. O desafio maior é criar nesse ambiente condições para apoiar o desenvolvimento e a construção do conhecimento, proporcionando, assim, o aprendizado coletivo contínuo de todos os envolvidos no processo.

Este cenário, agravado pelo perfil dos estudantes e o desejo da equipe diretiva do Colégio La Salle Dores em contribuir com a inovação da educação, despertou o interesse concreto de fomentar um grupo de pesquisa aplicada à Educação Básica, em especial ao Ensino Médio, para, junto com os educadores, estudar e produzir uma metodologia educacional que contribua para um novo conceito, uma identidade diferente e, conseqüentemente, a reconstrução de um currículo com ênfase na experiência a esse nível de ensino.

Dessa forma, é possível continuar oferecendo o currículo conforme o Regimento Escolar e o Plano Global dessa instituição educacional, e concomitantemente realizar o projeto de pesquisa denominado *Meeting Experience*, cuja produção de conhecimento, experiências e resultados contribui para implementar, gradativamente, as mudanças necessárias ao currículo de ensino.

Para viabilizar o projeto, em 2013 foi composto um grupo de trabalho formado por educadores e pela equipe pedagógica, e sendo desenvolvido a partir de formação, vivência e troca de experiências educacionais inovadoras de profissionais com experiências em instituições educacionais na Finlândia e nos Estados Unidos da América, seguido da criação de

princípios norteadores a partir de encontros de conhecimentos e do envolvimento dos educandos.

Autonomia, participação e gestão de pessoas e processos são conceitos desenvolvidos no decorrer do projeto, com ênfase no aprendizado organizacional e no desenvolvimento de pessoas que se comprometeram nas questões estratégicas ligadas às tarefas específicas nas diversas áreas educativas do ambiente escolar. Os conhecimentos, as competências e a gestão de pessoas para aprender coletivamente, as informações usadas no processo de tomada de decisões, o talento dos educadores, a rede de contatos, enfim, uma grande categoria de ativos são considerados elementos significativos para o desenvolvimento desse projeto educativo inovador.

Esse cenário educacional motiva a realização desse estudo, para o qual tratamos de fazer valer dessa experiência na ânsia de conhecer os processos na gestão estratégica de pessoas e de inovação que contribuíram para o projeto *Meeting Experience* no Colégio La Salle Dores.

Analisar o projeto *Meeting Experience* no Colégio La Salle Dores, sob a ótica dos processos de gestão de pessoas, é o objetivo central deste estudo. Através da retomada reflexiva, pretende-se como objetivos secundários: a) identificar os processos relacionados à gestão de pessoas que contribuíram para realização deste projeto; b) comparar a evolução dos processos de gestão de pessoas alcançados através do projeto; c) e observar o padrão, a continuação/desempenho dos educadores.

A metodologia abordada trata de um estudo de caso, tipo qualitativo, a partir da vivência e experiências dos pesquisadores, focando essencialmente nos educadores como público-alvo prioritário dessa Instituição de ensino. Nessa perspectiva, para melhor compreensão do percurso reflexivo será importante iniciar explicando como o presente artigo foi estruturado. O texto está dividido em quatro partes, sendo o primeiro este que agora se lê. A seguir, na fundamentação teórica, focando na gestão estratégica de pessoas e de processos. A terceira parte compreende metodologia utilizada na pesquisa. A quarta parte diz respeito aos resultados e conclusão obtidos na implantação do projeto, levando em consideração os processos seguidos, as atividades implantadas e as vivências das metas, favorecendo a aprendizagem dessa nova prática de aprender e a adesão ao método desenvolvido pelos educadores em suas respectivas disciplinas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, apoiamos-nos basicamente da companhia de teóricos cuidadosamente selecionados da área de gestão estratégica de pessoas e de processos.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

Qualquer pessoa, mesmo a mais leiga no assunto, diria que se as instituições são formadas por pessoas. Em qualquer circunstância o papel delas é decisivo. Portanto, elas são estrategicamente essenciais no processo educacional e na implantação do *Meeting Experience*.

Nesse novo ambiente educacional, a gestão estratégica de pessoas implica na capacidade de compreender a relação entre o ambiente externo e a instituição, assim como em analisar as capacidades internas dessa instituição. Um dos fatores críticos nesse processo refere-se à gestão estratégica do conhecimento, cujas alavancas principais são a geração do conhecimento, novos estímulos à aprendizagem e à criatividade dos educadores. (OLIVEIRA, 2015).

O *Meeting Experience* tem exigido dos educadores uma postura voltada para o autodesenvolvimento, para a aprendizagem contínua, para a capacidade de lidar com a

informação e a realidade social, transformando-os em conhecimento. Para Éboli (2002) essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagens sustentáveis, que é o comprometimento da instituição educacional com a educação e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo a autora, para que um sistema de educação ou um projeto educacional atinja seus propósitos é necessário envolvimento e comprometimento das pessoas, motivadas a criar um sistema de educação simples e eficaz, com uma cultura de princípios e valores alavancadores de novos processos contínuos de aprendizagem. Para tal, é preciso privilegiar o desenvolvimento de competências – atitudes, habilidades, posturas e conhecimento – junto aos educadores, que garantam processos educacionais modernos e que adotem novos elementos tecnológicos e metodológicos de ensino-aprendizagem de maneira a promover a alteração de um papel passivo para um papel ativo dos educadores.

Nesse sentido, a formação dos educadores “tem sua importância nas instituições, porém, na maioria das vezes, é utilizada mais como uma abordagem tática e operacional, e seus programas não estão alinhados com a estratégia da organização” (OLIVEIRA, 2015, p. 7).

Para Rhinow (2001), a valorização da aprendizagem decorre da conscientização da instituição educativa e dos educadores sobre uma afirmação capaz de gerar *insights* nas suas ações estratégicas. A capacidade de aprender constantemente tende a ser a única vantagem sustentável e qualificativa para as instituições no momento atual. Constatação que se torna bastante valiosa no mundo atual da educação inovadora.

Ao formar desafiando ao novo e dizer que o educador é competente para um determinado aspecto, estamos dizendo que ele é capaz de assimilar o que está acontecendo e tomar a atitude necessária diante desse cenário. Sendo assim, ao trabalhar a gestão estratégica de pessoas, temos uma visão do todo e sabemos exatamente onde está o ponto que queremos atingir. Em outras palavras, a equipe diretiva, ao adotar este modelo de gestão com um projeto educacional inovador passa a encarar a instituição educacional de forma horizontal, onde as competências e incompetências se tornam evidentes, de modo que os investimentos podem e devem ser feitos permanentemente e pontuais (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 119).

Tais afirmações alimentam a prática do *Meeting Experience*, na qual é possível identificar, em várias etapas, “menções ao conceito de aprendizagem nas diretrizes estratégicas, como conteúdos e ações na sua visão e missão” (RHINOW, 2001, p. 4). Para o autor é evidente a necessidade do aprendizado organizacional. O foco de gestão estratégica de pessoas deslocamos diretamente para os educadores, considerados fontes de aprendizado nas organizações. Dessa forma, as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para o desenvolvimento desse projeto educacional inovador. Conseqüentemente, o desafio permanente da equipe diretiva da Escola é gerenciar de forma cuidadosa o projeto, principalmente no processo de atração e retenção de novos talentos que vão surgindo.

O projeto *Meeting Experience* deu-se de forma construtiva entre todos. Importante entender que ninguém é conhecedor de todo o processo e competente para tudo, mas os educadores foram capazes de buscar conhecimento e as maneiras de colocá-lo em prática através de ações que proporcionaram resultados positivos.

Segundo Borges (2006), a aprendizagem humana acontece de diversas maneiras e vários são os conceitos que envolvem as ações que induzem à aprendizagem: formação e desenvolvimento em educação. Em face às necessidades das sociedades modernas, não se pode continuar definindo a educação em relação a um período particular da vida. O educador precisa aprender ao longo de toda a vida, e o projeto educacional em debate permite constantemente esses processos, que formatam com bastante eficácia o desenvolvimento de pessoas, criando condições para que, de maneira eficaz, emergjam demandas em benefício ao desenvolvimento dos educadores e da instituição educacional (RHINOW, 2001).

As ferramentas usadas no decorrer do projeto trazem outro grande benefício: “criam condições efetivas para a identificação pelo desenvolvimento de competências aos profissionais”. O exercício sistemático de avaliação, contando com as diversas dimensões dos envolvidos, incluindo familiares, estudantes e sociedade civil, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas no decorrer do processo (RHINOW, 2001).

Diante das contingências do cenário educacional e social atual, as ações implantadas pelo projeto surgem em virtude das necessidades e demandas complexas da sociedade, constatadas pelos próprios educadores. Tendo em vista esses desafios, alguns pontos devem ser destacados no que diz respeito à eficácia da educação. Em primeiro lugar, falência do modelo cognitivo utilizado pelas aulas expositivas e leituras, sejam elas em sala de aula ou até mesmo em ambientes virtuais, como única forma aparentemente utilizada pelos educadores. A partir dessa realidade da educação tradicional, o *Meeting Experience* emerge como proposta estratégica de formação de professores e oportunidade para utilizar novas técnicas de desenvolvimento dos envolvidos, a partir das vivências, do lazer e do esporte, visando à aprendizagem de novos conhecimentos, ao incremento de habilidades e à modificação de atitudes profissionais (RHINOW, 2001).

Essa mudança de paradigma foi estrategicamente implantada pelas pessoas através das suas práticas, capacitações e desenvolvimento de competências requeridas pelo projeto, o que exigiu motivação, habilidade, criatividade, superação de limites, recriação de valores educacionais, interação humana, identificação e gerenciamento eficaz dos desafios encontrados. Por sua vez, o sucesso desses educadores depende cada vez mais da oportunidade de aprender e experimentar novas habilidades e novos conhecimentos. Para tanto, a instituição educacional precisa investir continuamente no desenvolvimento de seus educadores, por meio da educação continuada e da aprendizagem institucional.

2.2 Gestão de processos

No *Meeting Experience* foi necessário pensar processos construtivos que contribuíssem para que a educação e os envolvidos imprimissem passos significativos em direção à transformação, de forma criativa e inovadora, da estrutura curricular e da organização escolar.

O pensar, agir e aprender são fundamentais para a gestão do processo instituído pelo projeto, a partir da experiência de construção conjunta. A compreensão do contexto, da mentalidade dos educadores, do sistema de ensino tradicional e da motivação da equipe diretiva foi primordial para a definição de atividades a serem realizadas a partir dessa realidade.

Entender a proposta do projeto foi o primeiro passo. “Considerar como o entendimento e a capacidade de visualização da forma e os processos estão organizados e projetados.” (PAIM *et al.*, 2009, p. 162). Neste cenário, desde o contato inicial com o conhecimento e ação sobre a nova proposta educacional, diferente da então vivida por todos, e a ideia de construir em conjunto esse projeto educacional com o foco na formação dos docentes e dos discentes, envolveu “(...) a realização de tarefas que respondem pelos conceitos acompanhados do ambiente interno e externo, a seleção, a modelagem, a melhoria, a implantação e a gestão do conhecimento e de mudanças nos processos” (PAIM *et al.*, 2009, p. 146).

Para implantar e atingir novos processos educacionais nesse contexto foi necessário,

Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional;
estabelecer, objetivos e a abordagem para promover a mudança; assegurar

patrocínio para a mudança; entender, selecionar e priorizar processos, ferramentas e técnicas de melhoria, entender o processo na situação atual; definir e priorizar soluções para os problemas; definir práticas de gestão e execução de projetos e mudanças aos novos processos; implantar novos processos (PAIM et al., 2009, p. 146 - 147).

As tarefas para gerenciar os processos e as pessoas, diariamente, estão associadas a conceitos de viabilização da execução e realização de processos lentos, com acompanhamento, ajustes e pequenas modificações em curto prazo dentro da escola, para construir novos conceitos educacionais, fomentados pelos educadores, tendo como proposta o desafio à mudança, acompanhado das formações e dos encontros permanentes.

A formação continuada foi a “promoção do aprendizado e a gestão no dia a dia sobre os processos” (PAIM et al., 2009, p. 147) propostos e contribuíram para compreender, comparar, registrar e avaliar a trajetória percorrida, com o intuito de desempenhar da melhor forma a proposta de mudança pessoal e institucional.

Pensar a função do *Meeting Experience* permitiu “a formação da noção de que o gestor de processos deve sempre projetar os processos” (PAIM et al., 2009, p. 147). A função do projeto estava centrada no direcionamento estratégico para o uso de técnicas, definição qualitativa e quantitativa dos problemas enfrentados, e fomento a uma nova forma de pensar, de fazer educação e de agir como educador na sociedade atual (PAIM et al., 2009).

Nesse contexto, o pensar estava centrado em uma estratégia de remodelagem e de melhoria da relação professor-aluno, no modelo de ensino e nas práticas educativas do cotidiano escolar, com o intuito de atingir a qualidade educativa, uma mudança progressiva na comunidade local e na vida dos educadores. A melhoria dos processos fomentou a reflexão da importância da gestão da mudança, compreendendo e respeitando sempre a cultura e o ambiente social e educativo.

O agir estava atrelado à gestão dos processos no dia a dia, e com o planejamento e ações concretas esses processos promoveram o funcionamento esperado para que o trabalho e a forma de ser e agir dos envolvidos ocorresse de maneira adequada ao estudado e planejado (PAIM et al., 2009).

Nesse processo o desafio dos educadores constitui-se em manejar e lidar com o plano construído, agir diretamente no problema, acompanhar e fazer com que o pré-estabelecido ocorresse. Esta missão por vezes não foi tão simples, pois a mudança mental de todos não estava totalmente integrada e sincronizada. Aos poucos, foi-se implementando como havíamos projetado e planejado, sempre tendo em vista o projeto futuro.

Para Paim et al. (2009, p. 217), “O aprender foi a promoção do aprendizado sobre todo esse processo”. O acompanhamento e a formação têm sido fortalecidos ao longo do período do projeto. O aprendizado e o crescimento organizacional e pessoal estiveram associados à criação e à construção coletiva, à formação permanente e ao acompanhamento diário dos processos. Além disso, também estiveram ligados aos registros do desempenho e da evolução dos mesmos, aos conteúdos estudados, ao histórico de desempenho dos educadores nas relações interpessoais com os estudantes e à melhoria do desempenho em suas práticas educativas (PAIM et al., 2009).

No tocante aos educadores construtores de processos, percebe-se que em qualquer ambiente,

As organizações são formadas por pessoas, o papel delas em qualquer circunstância é decisivo. Contudo, “decisivo” é uma classificação um tanto quanto abrangente, que não ajuda muito a tomar decisões, principalmente, com relação aos processos que ali ocorrem. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 117).

No Colégio La Salle Dores a decisão de mudar deveria partir essencialmente dos educadores, pois são os principais responsáveis pelo processo de mudança. O principal desafio encontrado nesse novo processo educacional, fomentado pelo projeto *Meeting Experience*, esteve relacionado diretamente ao processo que as pessoas deveriam fazer.

Para Araújo; Garcia; Martines (2011), as pessoas são fundamentais para atingir os objetivos propostos. É de extrema importância desenvolver a competência, a liderança e a cultura. A competência “pode e deve ser conquistada”. A liderança “não pode ser imposta”, sendo algo extremamente contrário ao modelo educacional tradicional. A cultura “precisa ser trabalhada em prol de uma proposta a cada dia, seja esta gestão de processos e pessoas ou não”.

Esse novo processo exigiu dos gestores habilidade para tomar atitudes, bem como o conhecimento das pessoas e dos processos, assim como as relações interpessoais entre os educadores e educandos. Sair do senso comum do cotidiano educacional e desfazer equívocos no modelo de ensino tradicional foi essencial para alcançar a excelência do *Meeting Experience*, onde a base foi o planejamento, o engajamento e o estudo permanente com os envolvidos no processo, assegurando os princípios da escola.

A implementação do *Meeting Experience* instituiu novos processos e mudanças educacionais. “Promover o funcionamento envolve fazer com que o trabalho ocorra de maneira adequada, ou como esperado e projetado” (PAIM et al., 2009, p. 208). Para esse fim, o papel dos educadores é manejar ou lidar com o fluxo de objetos de estudo e a ação do projeto. Basicamente, fazer o ‘bastão ser transferido’ ao longo das etapas do processo no dia a dia dos encontros para o compromisso dos estudantes.

Esses objetos, ou ‘bastão’, “são frequentemente informações, materiais, busca de recursos, pessoas, ideias, conhecimentos que, em muitos casos, devem andar em conjunto, de maneira articulada, sincronizada, integrada e coordenada” (PAIM et al., 2009, p. 208).

As definições de processos já representadas permitem perceber que a gestão de processos também deve ser realizada diariamente. As práticas definidas no projeto educativo são fundamentais e necessárias do planejamento à execução. Alocar recursos para as tarefas, supervisionar o andamento e controlar resultados podem ser sintetizados como fazer com que as atividades dos processos sejam realizadas (PAIM et al., 2009, p. 208).

A tarefa de implementar o *Meeting Experience*, ou colocar em prática novos processos, promover a realização dos processos que envolve planejamento, programação, criatividade, inovação e ação são fundamentais para as mudanças a curto prazo, não descartando a importância da boa comunicação interna e entre as diversas etapas das atividades.

Para mudar é necessário conhecer o que se quer mudar. “Conhecer o presente e projetar um futuro melhor é o que cria a tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança” (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2014, p. 54).

A gestão da mudança atua nesse contexto, implementando alterações estruturais, estratégicas e mentais. O desafio maior, porém, estava em engajar os educadores a fazê-los cooperar com a execução de novos processos dentro da escola.

Mudar não é simples e, muitas vezes, não é fácil, principalmente quando se trata de mudança do modelo tradicional de educação. Por isso, a formação dos educadores é fundamental, pois está ligada intimamente à gestão da mudança. E ocorre por meio da implementação de melhores práticas educacionais e da mudança de atitudes nas relações com estudantes, principalmente (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2014).

Uma mudança tira as pessoas de sua área de conforto e as remete ao desconhecido. É normal que se tenha medo do que não se conhece. Nesse aspecto, o líder da mudança tem as funções básicas de explicitar ao máximo aonde se quer chegar e evidenciar as oportunidades da nova situação,

minimizando as resistências. As pessoas só mudam e aceitam a mudança quando confiam e seguem o líder do processo da mudança. Mudanças impostas tendem a fracassar ao longo de curto espaço de tempo (LOPES; STADLER, KOVALESKI, 2014, p. 56).

Além da gestão das questões do cotidiano, que era algo relevante, o foco também consistiu em “encontrar novos caminhos para os procedimentos de mudança quando temos condições, melhor, quando somos detentores dos meios e modos, ou quando temos condições de lutar e conseguir esses meios” (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 129).

3 METODOLOGIA

A pesquisa retratada nesse artigo é de abordagem qualitativa e natureza exploratória. Trata-se de um estudo de caso analisado a partir da vivência e experiência dos pesquisadores, além de dados internos da instituição e referenciais teóricos atuais.

Em pesquisa qualitativa o cientista é, concomitantemente, o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58). Minayo (2007) acrescenta que a pesquisa qualitativa corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Gil (2007) informa que as pesquisas podem ser classificadas quanto ao objetivo em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Portanto, com base nessa referência nosso estudo é do tipo exploratório pois caracteriza-se por proporcionar maior familiaridade com o problema. O mesmo autor informa que as pesquisas exploratórias podem ser classificadas ainda como pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Nossa pesquisa é do tipo estudo de caso, tendo como temática investigativa o projeto educativo intitulado *Meeting Experience*. É fundamental conhecer o que se aprende ao estudar o caso, sendo necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

Na perspectiva de Merriam (1988, apud André 2005), o conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas porque é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor e baseado em populações de referência determinadas pelo leitor. Além disso, a autora explica que o estudo de caso qualitativo atende a quatro características essenciais: particularidade, descrição, heurística e indução.

A primeira característica diz respeito ao fato de que o estudo de caso focaliza uma situação, um fenômeno particular, o que o faz um tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos vivenciados no Colégio La Salle Dores. A característica da descrição significa o detalhamento completo e literal da situação investigada, denominado projeto *Meeting Experience*. A heurística refere-se à ideia de que o estudo de caso ilumina a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado, podendo “revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido” (ANDRÉ, 2005, p. 18). A última característica, indução, significa que, em sua maioria, os estudos de caso se baseiam na lógica indutiva, caracterizado pelas vivências e experiências, possibilitados pelo projeto aos educadores e gestores.

Lüdke e André (1986) e Triviños (1987) enfatizam as características do estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manter-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão. Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante nesse processo educativo.

É desta profícua e eficaz metodologia de estudos de caso, que a partir das vivências e experiências dos educadores, no âmbito da gestão de pessoas e processo do projeto referido, permite pensar caminhos originais e próprios no contexto da necessidade de ação para a obtenção de resultados e aprendizagens eficazes de curto, médio e longo prazo no ambiente educativo.

O fruto dessa combinação, impossível ser dissociada, entre o pensar, atividade central da teoria, e o agir, aspecto essencial das atividades práticas, é a aprendizagem contínua de todas as pessoas envolvidas no processo, que deu origem do projeto educativo *Meeting Experience*. Portanto a metodologia de estudo de caso é consoante com a era do conhecimento em que vivemos: explora uma lógica a partir de vivências e experiências; une a aprendizagem das pessoas, dos grupos e da instituição educativa de forma que se tornem uma rotina continua na gestão de pessoas e processos.

4 RESULTADOS

Analisar o projeto *Meeting Experience* no Colégio La Salle Dores sob a ótica dos processos de gestão de pessoas é o objetivo central deste estudo. Através da retomada reflexiva pretende-se, como objetivos secundários: identificar quais processos relacionados à gestão de pessoas contribuíram para a realização deste projeto; comparar a evolução dos processos de gestão de pessoas alcançados através deste projeto e observar o padrão e a continuação/desempenho dos educadores do Colégio.

4.1 Processos de gestão de pessoas

A partir dos objetivos do *Meeting Experience*, foram realizadas diversas oficinas semanais envolvendo dois grupos de 20 estudantes do Ensino Médio do Colégio La Salle Dores, caracterizados como encontros de experiências, com o objetivo de desenvolver competências, tomando como base os valores, as aprendizagens e habilidades de inovação, mídia, tecnologia e informação.

O *Meeting Experience*, proporcionou aos estudantes a vivência de situações reais da vida cotidiana focado na liderança, no trabalho em equipe, na valorização e no respeito às diferenças, incentivando à criatividade e à liberdade com responsabilidade, visando a uma atitude empreendedora. Os encontros foram realizados uma vez por semana, com duração de 03 horas, no turno inverso às aulas regulares. Destaca-se que a diversidade de idade, cultura e conhecimentos foi a base para trabalhar o respeito à diferença e o trabalho em equipe.

Os encontros foram planejados para que os estudantes resolvessem desafios. No primeiro encontro, a competência desejada foi o aprendizado para o trabalho em equipe. Os participantes foram desafiados a planejar e executar um jantar para toda a equipe, em um período de três horas, tendo apenas R\$130,00 para a aquisição dos produtos necessários.

Cada grupo apresentou características variadas, desempenhando a tarefa de forma diversificada. Um dos grupos planejou o cardápio em aula e depois foi ao supermercado para comprar os ingredientes, o que facilitou as compras e a administração do tempo durante a execução do jantar. O outro grupo foi ao supermercado e definiu o cardápio durante as compras, isso prejudicou a realização do jantar, como também dificultou a distribuição das atribuições de cada um na tarefa.

Como roteiro da metodologia havia algumas ações a serem executadas, que serviram para o diagnóstico do perfil e do ânimo da turma, como também da avaliação do processo educativo individual e coletivo. Antes de iniciar qualquer desafio os grupos foram orientados a sempre realizar o *check-in*, momento em que os jovens apresentavam seus interesses, angústias, motivações e desejos para o trabalho. Após a conclusão do desafio, oportunizou-se o momento de *check-out*, pelo qual os jovens apresentavam oralmente seu crescimento individual e grupal.

No segundo encontro, as competências a serem desenvolvidas foram: empreendedorismo, respeito às diferenças, criatividade e responsabilidade. Para tal, o desafio lançado foi o planejamento e a realização de uma velejada no rio Guaíba. No entanto, neste projeto os jovens não receberam recursos financeiros e tiveram que planejar ações para captar a quantia de R\$1.200,00 (valor equivalente a uma hora de velejada para cada grupo).

Após o planejamento, em sala de aula, das possibilidades de negócios para captar recursos para a velejada, os jovens decidiram vender doces, lavar carros, proporcionar uma sessão de cinema para os alunos da Educação Infantil e criaram uma rifa, dando direito ao sorteado a uma vaga para velejar com eles. Durante as vendas, os dois grupos enfrentaram conflitos entre colegas e não conseguiram captar os recursos necessários. Por conta disso os participantes do projeto visitaram os empresários dos veleiros e apresentaram a proposta de continuar com a mesma estratégia de vendas por mais uma semana para arrecadarem os 50% dos recursos faltantes, o que foi aceito pelos empresários. No dia da velejada foi-lhes apresentado outro grande desafio: ao entrarem no veleiro, receberam do capitão apenas uma folha com as instruções técnicas que ensinavam como velejar. Para que o barco se movesse foi preciso trabalho em equipe, ter paciência, e demonstrar liderança e companheirismo. Os dois grupos conseguiram velejar no rio Guaíba.

O terceiro desafio foi a busca de autoconhecimento, por meio do qual foi aplicada a matriz *SWOT*¹, e os estudantes avaliaram e diagnosticaram as forças, as fraquezas de cada um e as oportunidades e ameaças do cenário externo. Cada jovem escreveu sua autobiografia e foi aplicado o questionário de Âncoras de Carreira, que descreve o perfil profissional de cada um. Após a conclusão de toda essa documentação, a mesma foi entregue a uma psicóloga que, conhecedora do resultado individual, emitiu um parecer descrito do perfil pessoal e profissional de cada jovem. Todos tiveram a oportunidade de conversar individualmente com a psicóloga e dialogar sobre o resultado descrito no seu parecer.

Em ambos os grupos os desafios foram cumpridos e as tarefas operacionalizadas. No entanto, durante o processo, muitos conflitos, desistências, evidências de lideranças, medos, angústias, passividade, alegria, proatividade e a cocriação se fizeram presentes. Durante o processo de realização do *Meeting Experience*, o contexto e a gestão de pessoas foi fundamental para a concretização do projeto. Por isso, apresentaram-se as relações que se estabeleceram e exigiram articulação entre os estudantes e educadores, numa perspectiva cultural, social e educacional.

A grande inspiração desse projeto foi o desejo da Equipe Diretiva do Colégio e dos educadores de criar práticas e processos educacionais diferenciados e que fossem mais efetivos e significativos para os estudantes, visando atender à necessidade de mudança da metodologia educacional existente. Os educandos e educadores optaram por adotar alguns conceitos já presentes e aproveitaram práticas consolidadas para construir uma metodologia e um ambiente adequados ao perfil do jovem atual e às exigências do mundo do trabalho, numa perspectiva inovadora.

¹*SWOT* - é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial.

4.2 Evolução dos processos de gestão de pessoas dessa prática educativa

A educação formal defronta-se com um impasse diante de tantas mudanças: como evoluir para tornar-se relevante e conseguir que todos aprendam, de forma competente, a conhecer e construir seus projetos de vida e a conviver com os demais. Notadamente, os processos que envolvem a organização do currículo, as metodologias, o tempo e os espaços precisam evoluir.

A escola padronizada e tradicional, que ensina e avalia a todos de forma igual e exige resultados previsíveis, ignora que a sociedade do conhecimento é baseada em competências cognitivas, pessoais e sociais, que não se adquirem da forma convencional e que exigem proatividade, colaboração, personalização e visão empreendedora dos educadores, e acaba sendo pouco motivadora, atrativa, com ausência de estímulos, e caracterizada pela acomodação dos estudantes.

Os métodos tradicionais, que privilegiam a transmissão de informações pelos educadores, faziam sentido quando o acesso à informação era difícil. Com a Internet e a divulgação aberta de muitos cursos e materiais, podemos aprender em qualquer lugar, a qualquer hora e com muitas pessoas diferentes. Isso é complexo, necessário e um pouco assustador, porque não temos modelos prévios bem-sucedidos para aprender de forma flexível numa sociedade altamente conectada.

O *Meeting Experience* surge como uma evolução dessa educação tradicional, integrando os processos das pessoas dentro dos seus espaços e tempos. O ensinar e aprender acontecem numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente. Por isso a educação formal é cada vez mais *blended*, misturada, híbrida, porque não acontece só no espaço físico da sala de aula, mas nos múltiplos espaços do cotidiano. O educador precisa seguir comunicando-se face a face com os estudantes, mas também, equilibrando os processos educacionais, integrando-se com todos.

Esse projeto foi a mescla, entre sala de aula e outros ambientes, foi fundamental para abrir a escola para o mundo e para trazer o mundo para dentro da escola. Uma outra mescla foi a de prever processos de comunicação mais planejados, organizados e formais com outros mais abertos, como os que acontecem nas redes sociais, onde há uma linguagem mais familiar, uma espontaneidade maior, uma fluência de imagens, ideias e vídeos constantes.

Num primeiro momento, a evolução ocorreu via um caminho de mudanças processual, mantendo o modelo curricular predominante – disciplinar –, mas priorizou o envolvimento maior dos estudantes, com metodologias ativas no turno inverso, como o ensino por projetos de forma mais interdisciplinar, baseadas em atividades, desafios, problemas, jogos, e onde cada estudante aprende no seu próprio ritmo e necessidade, e também aprende com os outros em grupos e projetos, com o acompanhamento dos educadores.

No segundo momento, o processo possibilitou a criação da matriz de aprendizagens, elaborada a partir dos encontros de experiência com os educadores e das avaliações das experiências. Essa metodologia educacional continua sendo aprimorada, a partir das práticas desenvolvidas.

Quadro 1 – Matriz de Aprendizagem

MATRIZ DE APRENDIZAGEM				
Processos	Grupo	Indivíduo	Atividade	Recursos
Pensar	- Inteligência coletiva	- Pensamento crítico e reflexivo	- Respeito à diversidade - Aprender a escutar - Organizar raciocínio lógico	- <i>Check-in/check-out</i> - Construção de valores e de visão compartilhada
Agir	- Construção - Confiança - Realidade atual e desejada	- Pensamento sistêmico - Responsabilidade - Comprometimento	- Plano de ação - Responsabilidade pelas decisões - Pesquisa e teorias novas	- Painel de atividades - Definição de objetivos - Escolha democrática
Aprender	- Comunicação	- Autoconhecimento - Acompanhamento - Processos	- Avaliar e Reavaliar métodos e itinerários	- Textos reflexivos - <i>Feedback</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Essa matriz de aprendizagem construída pelos educadores a partir da gestão de pessoas e processos emerge de uma metodologia educacional híbrida, que tem como concepção o compartilhamento de ideias, conhecimento e experiências, o que faz com que todos os aprendizes e educadores colaborem para a aprendizagem recíproca. Para ser fiel a essa concepção, também foi necessário criar um ambiente educacional que pudesse promover colaboração e liberdade com responsabilidade, e que permitisse aos jovens e adultos mobilidade durante seu processo de aprendizagem. Então, foi necessário descrever, planejar e construir este conceito de sala de aula, que se caracteriza como um espaço que permite liberdade aos estudantes para trabalhar em grupo, individualmente, sentados em cadeiras, sofás, *pufs*, redes etc, utilizando todas as tecnologias e redes sociais para aprender e compartilhar suas ideias. O projeto permitiu valorizar experiências significativas, construídas através dos processos de gestão de pessoas no meio informal e formal. Nesse sentido, as aulas podem ocorrer em qualquer lugar que seja fora dessa sala interativa e tecnológica. O encontro presencial nessa sala tem como propósito que os educandos e os educadores possam planejar, compartilhar experiências, refletir sobre os processos realizados, apresentar conclusões de suas pesquisas, organizar devolução à sociedade, esclarecer dúvidas, relatar seu processo de aprendizagem e as dificuldades encontradas no decorrer do projeto.

Durante o processo de aprendizagem foram utilizadas diferentes ferramentas de gestão para operacionalizar os projetos, as quais partiam sempre de uma vivência baseada em desafios reais. Outro diferencial foi a mentoria como quebra de paradigmas comportamentais, que auxiliou no autoconhecimento. Agregando a todo esse processo a cocriação, a colaboração e o compartilhamento estiveram sempre presentes no planejamento de atividades, nas soluções dos problemas, nas vivências, nas escolhas de ferramentas, de recursos e da metodologia entre os participantes do *Meeting*. Educadores e educandos revezavam-se nesses papéis e, quando necessário, convidavam outros profissionais para compartilhar suas experiências e sabedorias, e auxiliar na resolução dos desafios.

Essa metodologia contribui para o pensar a educação a partir do par experiência/sentido, construído unindo gestão de pessoas e processos educativos. Quanto ao sentido, explora-o a partir do sujeito da experiência, definido não por sua atividade, mas pela abertura para ser transformado pela experiência – território de passagem, submetido a uma

lógica da paixão. O saber da experiência surge da relação entre o conhecimento e as relações humanas, singular e concreto.

Os envolvidos se apropriaram de competências múltiplas e da vivência nos dias dos encontros, que foi muito mais do que um laboratório para criar novas metodologias e processos educacionais, pois proporcionaram o desenvolvimento de novas habilidades, projetos de vida e qualidade nas relações interpessoais e profissionais como decorrência dos processos de gestão de pessoas.

4.3 Desempenho dos educadores

No decorrer de todo o projeto foi desenvolvido o papel dos educadores na gestão e implantação do projeto educativo inovador, tratando temas de extrema relevância, como a competência, a liderança, o conhecimento e a cultura.

O projeto *Meeting Experience* tem se mostrado bastante coerente com a atual realidade social e cultural. Entretanto, gerir esse processo educativo inovador não foi simplesmente diagnosticá-lo e mapeá-lo. Diagnosticar e mapear fazem parte, mas gerir engloba planejar, organizar, dirigir e controlar recursos financeiros, materiais e tecnológicos, e, principalmente, as pessoas para garantir o objetivo proposto. Para tanto, a gestão de pessoas não se restringiu à parte formal, mas sim trabalhar constantemente com os educadores em busca do objetivo. Os educadores, juntamente com os educandos, foram os responsáveis pelos processos e contribuíram para alterar os hábitos conquistados no decorrer do projeto com o tempo de convivência, estudo e partilha. Portanto, trabalhar e formar as pessoas no decorrer do processo foi fundamental para a exequibilidade do projeto.

Tanto a experiência vivida no projeto educacional como a teoria da gestão de pessoas e processos apresentados são uma nova forma de organização e inovação no campo educacional. E, mais especificamente, uma mudança do desenho da estrutura organizacional e curricular do modelo tradicional de ensino, partindo dos educadores, assim como a mudança dos processos educacionais dentro da organização, a qual visou conhecer os processos de gestão de pessoas tendo presente a noção dos fluxos, a coordenação e a melhoria da integração entre as ações, recursos e os profissionais envolvidos. Sendo assim, os resultados visíveis das mudanças na Instituição são os seguintes:

- a) a criação de uma nova proposta educativa, a partir da matriz de aprendizagem e novo conceito do ensino médio, sustentada em uma nova cultura na gestão dos processos educacionais;
- b) a mensuração do desempenho dos estudantes e dos educadores no referente das competências e nos processos de aprendizagem.
- c) a formação de equipe entre os educadores que promoveram melhorias e qualidade das relações interpessoais na organização, em função de objetivos claros e definidos;
- d) a promoção da integração e redução de conflitos interpessoais;
- e) as práticas e os processos educacionais evoluíram significativamente;
- f) o sentimento de pertença em fazer parte do processo e maior autoestima e felicidade no ambiente laboral;
- g) o reforço da noção de que o foco nas pessoas e os processos educacionais, trouxeram maior envolvimento, valorização e aprendizado dos estudantes;
- h) a criação de uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal, interdisciplinar e a definição das responsabilidades no processo de ensino-aprendizagem parte de todas as pessoas envolvidas.

A evolução dos processos de gestão de pessoas que permearam o *Meeting Experience* tornou visível o desejo de sair do senso comum da educação tradicional e desfazer equívocos

acerca de tal relação, a fim de demonstrar que para se alcançar a excelência neste modelo de gestão foi preciso trabalhar com as pessoas, envolvendo os valores fundamentais da Instituição, além da criação de um novo conceito educativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que é possível manter um projeto educativo inovador - novo currículo, gestão de processos e pessoas, metodologias novas, ambientes físicos e digitais atraentes - se a escola contar com educadores preparados para saber orientar os estudantes e fazer com que estes se sintam protagonistas de uma aprendizagem rica e estimulante.

É sabido que nesse contexto social e educacional o maior desafio é fomentar o processo de gestão de pessoas. Para atingir os melhores resultados, sem dúvida, é necessário estarmos preparados para este mundo, que tem exigido das pessoas e profissionais a capacidade de enfrentar escolhas complexas, capazes de empreender, criar e conviver em cenários de rápidas transformações.

Para que o projeto *Meeting Experience* possa causar um efeito em direção à intencionalidade pela qual foi definido e eleito, foi necessário que os educadores desse processo o assimilassem, no sentido de compreender e acreditar no seu potencial pedagógico, de inovação, e imprimindo uma boa dose de disponibilidade intelectual (estudos) e afetiva (relações interpessoais) para trabalhar conforme a proposta, já que são muitas as condições no contexto escolar e social que poderiam dificultar ou mesmo impedir a execução dessa proposta educativa inovadora.

O processo de gestão de pessoas, nessa perspectiva, tem uma relevância significativa na medida em que são acrescentados compromissos, responsabilidades e o fomento à formação permanente. A interação entre os educadores e educandos foi uma das principais fontes para a evolução dos processos e a qualidade motivacional do projeto e dos envolvidos nele.

Portanto, cabe aos educadores se organizarem para obter o máximo de benefícios das metodologias desse projeto inovador para a formação dos estudantes. Além disso, um desafio interessante para futuras pesquisas é o dos registros dos modos como as experiências de gestão de pessoas voltadas aos docentes são realizadas, com as novas metodologias educacionais e seus efeitos junto aos estudantes, de modo a ampliar as reflexões e as evidências de seus benefícios pedagógicos e de aprendizagem no contexto global.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARAÚJO, Luís Cesar G. De; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**. São Paulo: Atlas, 2011.

BORGES, Andrade. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. **Recherche qualitative: guide pratique**. McGraw-hill, 1991.

ÉBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Gente, 2002.

- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LARROSA, Jorge; SKILIAR, Carlos. **Habitantes de Babel**: política e poética da diferença. Belo Horizonte: Ed. Autêntica, 2001.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. **Gestão da Mudança Organizacional**. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491/492>. Acesso em: 10 dez. 2014.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- OLIVEIRA, Elaine Lima de. **Educação corporativa**: uma estratégia na gestão de pessoas em instituição de ensino. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1724.pdf. Acesso em: 28 ago. 2015.
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- RHINOW, Guilherme. Inovando e competindo por meio de gestão de pessoas. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 8, n. 1. p. 2-7. jan./mar. 2001.
- SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Org). **Gestão de pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.
- SOUZA, Rosa Fátima de. Tecnologias de ordenação escolar no século XIX: currículo e método intuitivo nas escolas primárias norte-americanas (1860-1880). **Revista Brasileira de História da Educação**. V, 5, n. 9 jan./jun. 2005. Disponível em: <http://rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/view/180/188>. Acesso em: 28 ago. 2015.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em 11/04/2016 e aceito para publicação em 09/04/2017
