

# GESTÃO EDUCACIONAL HUMANIZADA: PRÁTICAS DO SENAC EAD-RS

Daniela dos Santos Cardoso – SENAC RS; Aline Pereira da Silva – SENAC RS; Camila Gonçalves Rodrigues – SENAC RS; Érica de Oliveira Sales – SENAC RS; Lucas Pisoni – SENAC RS

[ddcardoso@senacrs.com.br](mailto:ddcardoso@senacrs.com.br); [apdasilva@senacrs.com.br](mailto:apdasilva@senacrs.com.br); [cgoncalves@senacrs.com.br](mailto:cgoncalves@senacrs.com.br); [eosales@senacrs.com.br](mailto:eosales@senacrs.com.br); [lpdasilva@senacrs.com.br](mailto:lpdasilva@senacrs.com.br)

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo compreender como ocorrem as práticas de gestão humanizada na Escola Senac EaD RS e oferece perspectivas para enfrentar os desafios relacionados à satisfação dos colaboradores. Caracteriza-se por um estudo de caso que apresenta dados quantitativos e análise documental. Além disso, para análise dos dados quantitativos, recorreu-se à estatística descritiva. Os resultados indicam a importância de práticas de gestão que preconizam as relações humanas para os colaboradores da escola estudada. Esse movimento é condizente com a literatura que demonstra que colaboradores satisfeitos geram melhores resultados e auxiliam no processo de desenvolvimento da sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Humanização. Gestão Humanizada. Práticas Humanizadas.

**Abstract:** This article has the objective to understand how humanized management practices occur at the Senac EaD RS School and offers perspectives to face the challenges related to employee satisfaction. It is characterized by a case study that presents quantitative data and documentary analysis. In addition, descriptive statistics were used to analyze the quantitative data. The results indicate the importance of management practices that advocate human relations for employees at the school studied. This movement is consistent with the literature that shows that satisfied employees generate better results and assist in the process of development of society.

**Keywords:** Educational Management. Humanization. Humanized Management. Humanized Practices.

# 1 Introdução

As instituições educativas são essenciais para o desenvolvimento da sociedade, pois se concretizam em espaços onde se formam sujeitos críticos e conscientes dos seus papéis, preparados para atuar em contextos cada vez mais dinâmicos e competitivos. Na contemporaneidade, é comum observar sujeitos imersos em ambientes tecnológicos com pouca interação humana. Contudo, o caso trazido pela escola objeto deste estudo, demonstra que é possível preparar ambientes altamente tecnológicos sem abrir mão de promover interações humanas, nas quais os sujeitos se sentem valorizados e felizes.

Assim, este estudo busca compreender como ocorrem as práticas de gestão educacional humanizada na Escola Senac EaD-RS. A Escola, que se situa no estado do Rio Grande do Sul, surgiu em 2011, possui 14 cursos técnicos e conta com 510 colaboradores, dos quais 300 são tutores. Os cursos oferecidos abrangem as áreas do comércio, gestão, *design*, meio ambiente, saúde, segurança do trabalho, tecnologia da informação e turismo. Destacamos que os tutores trabalham de forma remota a partir de suas casas, enquanto os demais colaboradores técnicos administrativos adotam o modelo híbrido de trabalho.

A Escola em questão tem como propósito: “mudar vidas e transformar a sociedade por meio da educação profissional de excelência” (SENAC RS, 2024, p. 07). Para que este movimento efetivamente ocorra, é fundamental que os colaboradores se sintam satisfeitos e valorizados no seu ambiente de trabalho, mesmo atuando de forma remota.

Sendo assim, realizamos um estudo combinando análise quantitativa e documental para explorar as práticas de gestão educacional humanizada na Escola Senac EaD-RS. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, complementados por informações extraídas de documentos institucionais, como o Plano Estratégico 2024 e o Código de Ética da instituição. Além disso, os resultados das pesquisas de clima organizacional conduzidas pela Great Place to Work (GPTW) foram utilizados para demonstrar o impacto das práticas humanizadas no engajamento e bem-estar dos colaboradores.

## 2 Gestão Humanizada

As pessoas são consideradas o ativo intangível mais importante para as organizações que buscam manter sua competitividade no mundo do trabalho, o qual se apresenta cada vez mais dinâmico. Burkhard e Moggi (2009) enfatizam que as interações são fundamentais na prática das atividades, pois tudo acontece por meio da interação entre as pessoas que é materializada pela comunicação verbal. Chiavenato (2014, p. 07) sinaliza que:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado.

É possível observar que, se por um lado os colaboradores precisam das empresas para alcançar seus objetivos pessoais, por outro eles também buscam a satisfação no trabalho. Essa satisfação está intimamente ligada à qualidade das relações humanas e ao seu convívio social diário, influenciada pelo clima organizacional. Assim, destacamos que:

“uma empresa desejosa de dar um salto de qualidade normalmente se concentra em produtos, serviços, estruturas, sistemas e tecnologias. Muitas se limitam somente a isso. As mais modernas procuram desenvolver relacionamentos melhores com seus funcionários, fornecedores, clientes, usuários e consumidores. Aquelas que estão preocupadas com o mundo em que vivem consideram sua relação com a sociedade e com o meio ambiente (O'DONNELL, 2006, p. 37).

Diante destas premissas, podemos pensar que as instituições que investem nas relações humanas de seus colaboradores e, por consequência, no bem-estar e satisfação de todos no ambiente de trabalho, estão assegurando algumas vantagens acerca dos processos de gestão. Neste cenário, uma vantagem importante que se destaca é a de que colaboradores satisfeitos produzem melhores resultados. Esta abordagem exige a implementação de estratégias por parte dos dirigentes, com a finalidade de desenvolver um modelo de gestão contemporâneo e centrado nas pessoas.

Uma instituição que privilegia a gestão de pessoas difere de uma empresa tradicional capitalista, porque, na primeira, os colaboradores são vistos como patrimônio, sendo que os gestores têm atitudes parentéticas, participando do lucro e dos prejuízos, tendo, pelo menos idealmente, uma estrutura de funcionamento democrática, inserida num ambiente competitivo e burocrático. (TAFNER; SILVA, 2011, p. 255).

Neste contexto, torna-se evidente a relevância das interações relacionais entre todos os atores que constituem uma organização, seja ela educacional ou não. No caso de uma instituição escolar, que é o foco deste estudo, observa-se a importância da valorização dos profissionais da educação. Como destaca Brandão (2016, p. 21): “Os princípios da valorização do profissional da Educação escolar é um princípio importante para que possamos alcançar, algum dia, a tão almejada qualidade de ensino.”

Para fins deste estudo, realizamos um recorte específico acerca dos processos de gestão de uma instituição organizacional educativa. Esses processos, que serão evidenciados nos resultados apresentados, impulsionam a oferta de serviços de qualidade, atendendo aos objetivos fundacionais da instituição estudada.

A seguir, exploraremos os documentos institucionais da Escola, objeto deste estudo, que destacam sobre os processos de gestão humanizados, além de trazer ensaios acerca das práticas cotidianas.

### **3 Documentos institucionais do Senac EaD RS**

Para compreender as práticas de gestão humanizada da Escola estudada, foram analisados documentos institucionais, como o Plano Estratégico de 2024 e o Código de Ética, que evidenciam os princípios que lhe dão identidade e características próprias. Entre esses princípios, destaca-se o cuidado necessários para as interações humanas de

qualidade, mesmo em um ambiente educacional largamente mediado por recursos tecnológicos que conectam colaboradores, docentes e estudantes.

Essa premissa se dá, principalmente, nas vivências dos colaboradores, que são reflexos das práticas humanizadas observadas também nos documentos institucionais da escola, apresentados na sequência.

3.1 Plano Estratégico

O Plano Estratégico de 2024 do Senac-RS deixa evidente o compromisso com uma abordagem humanizada na gestão educacional, enfatizando valores como respeito, empatia e diversidade. O documento descreve e define a cultura organizacional orientada pela diversidade, inovação e excelência.

Somos diversos, somos múltiplos. Mas o que temos em comum? Temos o propósito de impactar a vida dos gaúchos, seja no desenvolvimento, seja na felicidade ou na mudança. A nossa união fortalece ainda mais nosso jeito de ser! Ao olhar para nós mesmos, o que vemos? Diversidade, inovação e excelência! Tudo isso guiado pela paixão pelo propósito e pelo cuidado com as pessoas, com a mais genuína atuação em rede acontecendo todos os dias, rumo a um verdadeiro crescimento sustentável! (SENAC RS, 2024, p. 12)

Esta cultura fica evidente ao observarmos a definição dos Princípios, que são: a busca de harmonia, Consciência em Ação, Transparência, Responsabilidade pelo todo, Pró-soluções, Equilíbrio de Interesses, Respeito à diversidade e Sustentabilidade.

A cultura organizacional, juntamente com os princípios presentes no Plano Estratégico, reflete em si práticas humanizadas, conforme a tabela a seguir.

Quadro 1 – Princípios do SENAC-RS contidos no Plano Estratégico de 2024. Fonte: Plano Estratégico SENAC-RS. 2024.

BUSCA DE HARMONIA	Devemos contribuir para a perfeita harmonia na organização e em todas as relações.
CONSCIÊNCIA EM AÇÃO	Façamos tudo com consciência, praticando empatia com todos os que poderão ser afetados por nossa decisão.
TRANSPARÊNCIA	Devemos trazer à tona a verdade e prezar por ela.
RESPONSABILIDADE PELO TODO	O espírito é de responsabilidade compartilhada, em que todos assumem a resolução dos problemas.
PRÓ-SOLUÇÕES	Devemos canalizar nossa energia para o construtivo, o preventivo e o inovador.
EQUILÍBRIO DE INTERESSES	A estrutura de governança delega autoridade para que haja diálogo e deliberações em todas as partes da organização.

RESPEITO À DIVERSIDADE	Todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade, dignidade e imparcialidade.
SUSTENTABILIDADE	Devemos atuar de forma sustentável, contribuindo para a manutenção das futuras gerações.

Ao observarmos Quadro 1, podemos dizer que os itens destacados no Plano Estratégico formam uma base sólida que favorece uma liderança humanizada. Portanto, uma abordagem que coloca as pessoas no centro das decisões, que incentiva o desenvolvimento e o bem-estar de sua equipe, em sintonia com o propósito de “mudar vidas e transformar a sociedade por meio da educação profissional de excelência”.

A seguir, apresentamos uma breve descrição das possíveis relações entre os princípios e sua contribuição para a construção desse tipo de liderança:

- Busca de harmonia e respeito à diversidade: um ambiente harmonioso só é possível quando há respeito e valorização da diversidade. A liderança humanizada entende a importância do acolhimento das diferentes ideias, culturas, etc. e trabalha junto ao time para que isso seja colocado em prática por todos.
- Consciência em ação e transparência: ser empático e agir com consciência exige que a comunicação ocorra de maneira transparente. E, por sua vez, a transparência possibilita que se tenha um compromisso com a ética, fortalecendo a relação entre a liderança e demais colaboradores. Líderes humanizados se comunicam de forma transparente e levam em consideração o impacto nas pessoas.
- Responsabilidade pelo todo e equilíbrio de interesses: líderes humanizados costumam dividir as responsabilidades entre a equipe, garantem também que todos possam ser ouvidos e que haja o equilíbrio de interesses.
- Pró-soluções e sustentabilidade: a liderança humanizada busca soluções inovadoras que atendam às necessidades imediatas, mas sem comprometer o bem-estar coletivo e os recursos futuros, isto é, há um equilíbrio entre os resultados presentes e o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

As possíveis relações não se limitam às citadas, mas ajudam a perceber como essas práticas de gestão humanizada podem garantir a satisfação interna dos colaboradores e o sucesso da organização a longo prazo.

### 3.1 Código de Ética

O Código de Ética da escola estudada demonstra os compromissos éticos e os comportamentos esperados nos relacionamentos entre as pessoas. As questões trazidas neste documento são orientadas pelos princípios organizacionais apresentados na Tabela 1. Nessa direção, conforme o Código de Ética, o SENAC-RS tem como uma das responsabilidades: “Zelar pelo bom relacionamento com todos os interlocutores, envolvidos em questões éticas, no ambiente onde operam, podendo ser fornecedores, clientes, concorrentes ou outras partes interessadas” (SENAC-RS, 2022, p. 06). Essa responsabilidade demonstra o compromisso e zelo com as relações interpessoais.

Outra questão relevante acerca da temática estudada, e encontrada no documento, diz respeito à diversidade: “Respeitar e aceitar a diversidade sem discriminação de raça, sexo, ideologia, nacionalidade, religião ou qualquer outra forma de condição pessoal, física ou social” (SENAC-RS, 2022, p. 05). Sobre isso, Brandão (2016, p. 20) nos sinaliza o mesmo movimento quando afirma que: “O princípio de respeito à liberdade e apreço à tolerância são mais do que princípios educativos; são na verdade, valores humanos”.

Além disso, como responsabilidade do colaborador, destaca-se: “Manter relacionamento de respeito e colaboração com uma postura que assegure o profissionalismo, o bom senso e o coleguismo”. (SENAC-RS, 2022, p.07). Assim, fica evidenciado que também é preconizado por parte dos colaboradores, condutas que estimulam o cuidado necessário acerca das relações humanas, promovendo um ambiente de trabalho saudável do ponto de vista do objeto deste estudo.

Dando sequência a este estudo, apresentaremos algumas práticas implementadas na escola que impulsionam a gestão humanizada.

## **4 Práticas realizadas na escola estudada**

A busca por um ambiente organizacional saudável e colaborativo tem sido o pilar central das práticas de liderança da escola estudada. A instituição demonstra um elevado índice de satisfação dos colaboradores, resultado de uma abordagem de liderança centrada no humano, onde comportamentos e atitudes são tão valorizados quanto às competências técnicas. O objetivo desta seção é descrever as práticas adotadas fundamentadas em princípios de liderança humanizada, promovendo a satisfação e o engajamento de seus colaboradores.

### **4.1 Critérios para a seleção de líderes**

A escolha dos profissionais que assumem posições de liderança na instituição segue uma abordagem criteriosa que vai além das qualificações técnicas necessárias ao cargo. O diferencial está na valorização de habilidades comportamentais que promovem um ambiente organizacional saudável e colaborativo. Entre as principais *soft skills* buscadas estão: empatia, para compreender e apoiar as emoções e perspectivas dos colaboradores; escuta ativa, garantindo que preocupações e ideias sejam ouvidas e consideradas; descentralização, que incentiva a autonomia e confiança nas decisões dos liderados; espírito de equipe, promovendo integração e colaboração; e foco no desenvolvimento, com o objetivo de estimular o crescimento profissional e pessoal da equipe.

Desta forma, ao selecionar líderes para atuar na escola, é fundamental priorizar habilidades que promovam o desenvolvimento humano e organizacional. Neste sentido, a noção de liderança apresentada por Brown (2023, p. 22) vai ao encontro desse objetivo: “minha definição de líder é qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial”. Essas características buscam fortalecer a confiança e criar um clima organizacional positivo e motivador.

## **4.2 Integração de novos colaboradores**

Considerando que a maioria dos colaboradores atua remotamente, a escola tem como prioridade proporcionar aos novos integrantes uma experiência inicial acolhedora e significativa. Para isso, são implementadas práticas estruturadas que minimizam o estresse do período de adaptação e aceleram o alinhamento com a cultura organizacional. Entre essas iniciativas destaca-se a integração por meio do programa de integração e acolhimento, conduzido pelo setor de recursos humanos, que apresenta a estrutura da escola, além de sua missão, visão e valores. Após essa etapa, o novo colaborador participa de uma reunião de boas-vindas com a sua liderança direta, onde são detalhadas sua função, as dinâmicas da equipe e as práticas utilizadas no cotidiano. Em seguida, é designado um padrinho ou uma madrinha, um colega de equipe que será seu ponto de apoio inicial, oferecendo orientação, treinamento e suporte para a realização das atividades cotidianas. Essas ações possibilitam que os novos colaboradores se sintam acolhidos, valorizados e bem-preparados para desempenhar suas funções.

## **4.3 Comunicação**

A transparência, que é mencionada no Plano Estratégico (2024), é um dos princípios fundamentais da instituição e um elemento essencial para consolidar a liderança humanizada. Para garantir uma comunicação eficiente, clara e objetiva, são utilizadas diversas ferramentas, como e-mails internos e mensagens via WhatsApp, que facilitam a disseminação de informações. Além disso, são promovidos encontros regulares de alinhamento e troca de ideias, sejam gerais ou específicos por equipe, para compartilhar informações estratégicas, alinhar expectativas e buscar soluções em conjunto. Periodicamente, são realizados cafés virtuais ou presenciais, que podem ocorrer entre a liderança e um colaborador ou com parte da equipe, esse é um momento mais informal que fortalece os laços interpessoais e cria um ambiente de diálogo seguro e acolhedor. Essas práticas asseguram que todos os colaboradores estejam bem-informados e se sintam parte integrante dos processos decisórios, reforçando o senso de pertencimento e engajamento.

## **4.4 Desenvolvimento de equipe**

Para fortalecer a equipe, é essencial promover continuamente capacitações, encontros e estratégias que aprimorem conhecimentos técnicos e incentivem atitudes e comportamentos alinhados à cultura organizacional. Regularmente, são oferecidos treinamentos personalizados, elaborados para atender às demandas específicas de cada equipe, promovendo o desenvolvimento individual e coletivo. Além disso, a valorização dos resultados é priorizada por meio de *feedbacks* constantes e celebrações de conquistas significativas, tanto em nível individual quanto em grupo. Swiff (2014, p.138) enfatiza que “ao fornecer feedback constante sobre a execução do serviço, você não apenas constrói um relacionamento com o novo membro de sua equipe como o ajuda a crescer na função.” Essas práticas não apenas impulsionam o crescimento profissional, mas também contribuem para consolidar uma cultura de unidade e engajamento, mesmo em um ambiente de trabalho distribuído.

Os sistemas em nosso íntimo, que nos protegem dos perigos e nos incentivam a repetir comportamentos em nosso melhor interesse, respondem aos ambientes nos quais trabalhamos e vivemos. Se pressentimos o perigo, nossas defesas se armam. Se nos sentirmos seguros à nossa própria gente, em nossas tribos ou organizações, podemos relaxar e nos abrir à confiança e à cooperação. (SINEK, 2019, p.33)

Consciente dos desafios inerentes ao trabalho remoto e híbrido, a escola adota práticas que estimulam a conexão e o engajamento entre os colaboradores. Essas iniciativas fortalecem o senso de pertencimento e ajudam a aliviar o isolamento frequentemente associado a esses modelos de trabalho. Entre essas práticas, citamos o Dia da Família, no qual todos os colaboradores e suas famílias são convidados a participar de um turno de lazer, o qual gera conexão e possibilita mais integração entre todos. Isso demonstra uma visão mais integrada sobre os colaboradores, pois são vistos como indivíduos que exercem vários papéis na sociedade. Além de promover altos índices de satisfação e felicidade entre os colaboradores, essas práticas evidenciam a eficácia da liderança humanizada. A instituição destaca-se como um exemplo de como a empatia, a comunicação clara e o foco no desenvolvimento humano podem transformar o ambiente de trabalho, consolidando uma cultura baseada no respeito e na valorização. Essas estratégias tornam-se ainda mais cruciais em contextos em que a confiança e o engajamento contínuos entre lideranças e equipes são essenciais para o sucesso coletivo.

Com o intuito de apresentar os achados deste estudo, na próxima seção apresentaremos dados relevantes que legitimam as narrativas levantadas na pesquisa.

## **5 Metodologia**

Este artigo refere-se a um estudo de caso. O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2015, p. 32). Este estudo visa lançar luz à novas possibilidades de gestão para as organizações educacionais, impulsionando oportunidades de melhorias na gestão das pessoas.

No desenvolvimento deste estudo, utilizou-se: a pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e análise documental. Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica constitui-se como sendo uma pesquisa elaborada a partir de materiais já publicados. Já a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes” (GIL, 2008, p. 51). Para esta etapa, optou-se pela análise do Plano Estratégico 2024 da instituição objeto deste estudo, assim como seu Código de Ética.



O campo investigativo contempla uma escola técnica, que se situa no estado do Rio Grande do Sul, a qual possui 14 cursos técnicos e conta com 510 colaboradores, dos quais 300 são tutores. Destacamos que os tutores trabalham de forma remota a partir de suas casas, enquanto os demais colaboradores técnicos administrativos adotam o modelo híbrido de trabalho. Neste cenário, é que a abordagem relacionada às práticas humanizadas se torna desafiadora.

## 6 Resultados

Partimos do princípio de que o impacto das boas práticas de gestão humanizada em uma organização, seja ela educacional ou não, é medido não apenas pela percepção dos colaboradores, mas também pelos índices consistentes de satisfação e engajamento.

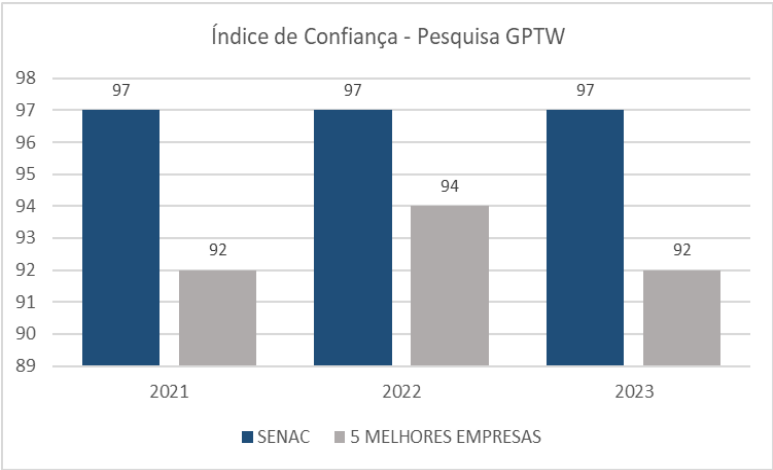
Para ilustrar esse impacto, a seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional conduzida pela Great Place to Work (GPTW) nos anos de 2021, 2022 e 2023, destacando a liderança direta da escola Senac EAD. Sinalizamos que, por meio de uma decisão estratégica dos gestores da escola, a partir do ano de 2023, a pesquisa de clima organizacional passou a ser bienal. Por essa razão, não apresentaremos dados relativos ao ano de 2024, tendo em vista que a próxima pesquisa está prevista para ocorrer em 2025.

Os dados revelam uma liderança que não apenas supera *benchmarks* de mercado, mas também fomenta um ambiente propício à colaboração, produtividade e bem-estar.

### 6.1 Índice de Confiança: Destaque em Consistência e Excelência

A escola alcançou, nas últimas edições da pesquisa, um índice de confiança de 97% na avaliação da liderança direta. Este resultado é significativamente superior à média apresentada pelas 5 grandes empresas reconhecidas pela GPTW no mesmo período, como demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Comparativo do índice de confiança de acordo com os resultados da pesquisa GPTW da escola estudada. Fonte: elaborado pelos autores (2025).



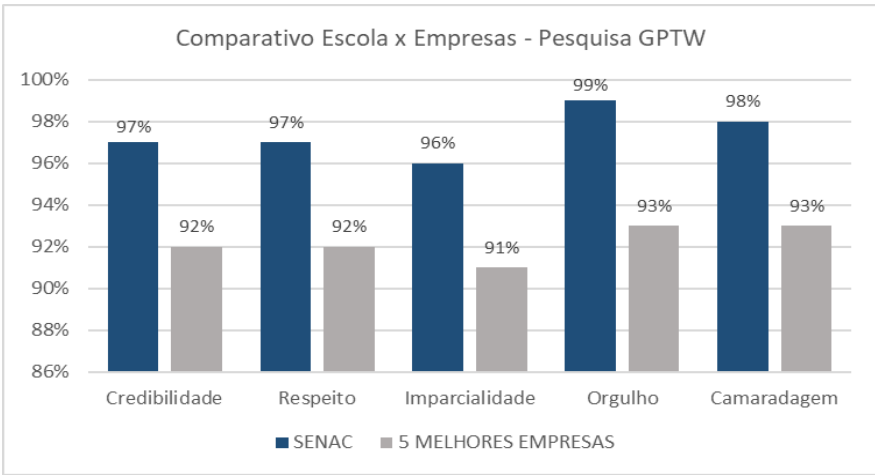
Os resultados acima demonstram estabilidade na percepção de confiança dos colaboradores em relação à organização. Estão indicando e reforçando a eficácia do modelo de liderança humanizada adotado pela escola, que prioriza a comunicação clara, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional.

### 6.2 Desempenho nas Dimensões da GPTW em 2023

Avaliamos o desempenho nas Dimensões da GPTW em 2023 porque os dados mais recentes refletem maior precisão com o contexto atual da organização, possibilitando uma análise mais relevante. Anos anteriores podem não refletir adequadamente a realidade presente, reduzindo a relevância das conclusões obtidas.

A pesquisa da GPTW avalia a experiência dos colaboradores em cinco dimensões principais: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Abaixo, comparamos os resultados da escola com os índices das 5 melhores empresas de 2023:

Gráfico 2 – Comparativo dos resultados da pesquisa GPTW da escola estudada. Fonte: elaborado pelos autores (2025).



Os resultados apresentados no Gráfico 2 demonstram que a escola ultrapassa consistentemente os *benchmarks* estabelecidos pelas melhores empresas para se trabalhar. Os destaques incluem:

- Orgulho (99%): Este índice reflete a satisfação dos colaboradores com o impacto de seu trabalho e o alinhamento com os valores e a reputação da escola;
- Camaradagem (98%): Reforça o ambiente de colaboração e o sentimento de equipe, essenciais em um modelo de ensino a distância.

A combinação de credibilidade, respeito e imparcialidade gera um ambiente de confiança, onde os colaboradores sentem-se valorizados e motivados a entregar resultados de alta qualidade.

Um ponto de atenção, especificamente para o SENAC RS, é com relação aos indicadores de imparcialidade que apresentaram o menor valor entre os analisados no SENAC, 96% - mesmo estando 5 pontos percentuais maior do que a média das 5 melhores empresas. Nos leva a refletir que ainda há margem para analisar e fortalecer práticas de imparcialidade internamente, podendo incluir desde a revisão de processos de promoção e avaliação de desempenho, como também ações de conscientização e treinamentos.

### **6.3 Benefícios para o Clima e Rotina de Trabalho**

Os altos índices apresentados confirmam que as práticas de gestão humanizada impactam diretamente na criação de um ambiente de trabalho positivo, reduzindo o estresse com clareza na comunicação. Assim como, a disponibilidade das lideranças minimiza as incertezas e favorecem o bem-estar, geram também maior engajamento, pois colaboradores motivados são mais produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais.

A transparência nos processos e o envolvimento dos colaboradores em decisões relevantes fortalecem a conexão com a missão da escola, gerando um alinhamento da cultura. Além disso, os programas de reconhecimento e capacitação garantem crescimento pessoal e profissional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador, favorecendo o desenvolvimento contínuo.

Esse modelo de liderança não apenas favorece a produtividade e o engajamento, como também posiciona a escola como um exemplo a ser seguido no segmento de ensino a distância, diante dos dados apresentados.

## **7 Conclusão**

As instituições que promoverem a qualidade das relações humanas no ambiente de trabalho, mesmo que remoto, sairão beneficiadas na busca de seus resultados, e terão a vantagem competitiva necessária para cumprir seus princípios, diante de um setor cada vez mais dinâmico.

Os dados apresentados, incluindo os altos índices de confiança e satisfação registrados nas pesquisas de clima organizacional, demonstram que a gestão humanizada é uma estratégia eficaz para promover o desenvolvimento dos colaboradores e consolidar um ambiente de trabalho colaborativo, acolhedor e inovador. A integração de princípios como transparência, diversidade, empatia e sustentabilidade reflete diretamente na qualidade das interações humanas e no impacto positivo na experiência educacional oferecida.

Este estudo apresenta um importante passo para a consolidação de uma educação a distância de excelência no nosso país. Assim, recomenda-se que as práticas de gestão humanizada sejam amplamente incorporadas nas instituições de ensino de educação a distância não apenas para atender às demandas atuais, mas também para amparar e sustentar um compromisso ético com a sociedade.

## Referências

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **Estrutura e Funcionamento do Ensino**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2016.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. 21. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2023.

BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. **O capital espiritual da empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

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

O' DONNELL, Ken. **Valores Humanos no Trabalho: da parede para a prática**. São Paulo: Gente, 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano Estratégico 2024**. SENAC-RS, Porto Alegre: 2024.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL. Código de Ética. SENAC-RS, Porto Alegre: 2022.

SHWIFF, Kathy. **Contratando pessoas: saiba como recrutar e reter os funcionários mais competentes**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2014.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TAFNER, Marlon; SILVA, EVERALDO. **Gestão de Pessoas e de instituições de Ensino: um exercício de soma positiva**. Rev. GUAL., Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 248-262, set/dez/2011.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.