

TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E FORMAÇÃO DE COLABORADORES DE UM LUGAR CHAMADO ESCOLA

Daniela Santanna Reis, Henrique Gonçalves Lins

Faculdade Adventista de Minas Gerais

RESUMO

Na contemporaneidade, discutir os aspectos que incidem sobre os processos de desenvolvimento profissional se dá em qualquer esfera que reconheça que as pessoas são essenciais para a potencialização de resultados. Desse modo, no bojo de possibilidades de estudo, objetivamos propor ações articuladas e centradas em evidências para a promoção do desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma instituição educacional privada e confessional, localizada no sul de Minas Gerais, entre os anos de 2023 e 2024. Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa e a pesquisa do tipo descritiva para a realização de um estudo implicado. Isso, porque um dos autores desenvolve suas atividades profissionais vinculadas a gestão de pessoas e, portanto, discute elementos do seu cotidiano laboral. O texto explora definições de desenvolvimento de pessoal, instituições de ensino privadas, bem como outros conceitos pertinentes que possam surgir ao longo da pesquisa.

Palavras-chave: Desenvolvimento profissional. Gestão de pessoas. Formação.

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Em um mundo corporativo cada vez mais marcado pela competitividade, a necessidade de políticas claras para a gestão, manutenção de equipes de trabalho, desenvolvimento e promoção estão se mostrando cada vez mais importantes. Chiavenato (2009, p. 45) corrobora com a discussão supracitada, quando escreve que "o desenvolvimento de pessoal nas organizações modernas é fundamental para manter a competitividade, uma vez que o sucesso de uma organização depende diretamente da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos."

Independentemente do tipo de serviço oferecido ou do ramo de negócio adotado, as empresas têm sido imersas em uma força de trabalho que demanda de desenvolvimento e promoção. Além do desenvolvimento, entendido como o crescimento em conhecimento, as

forças de trabalho (aqui referidas como as pessoas) têm demonstrado uma crescente necessidade de valorização e reconhecimento.

O objetivo desse estudo consistiu em propor ações articuladas e centradas em evidências para a promoção do desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma instituição educacional privada e confessional, localizada no sul de Minas Gerais, entre os anos de 2023 e 2024. Para desse estudo se organizou por meio de um relato de experiência de observação e intervenção na instituição em questão.

DIÁLOGOS E INTERSECÇÕES TEÓRICAS

À medida que saímos das eras mecanicistas da produção e emergimos em décadas de trabalho mais humanistas, o mundo corporativo tem visto empregados e clientes mais presentes quando se toca em valorização e reconhecimento da dignidade humana (Nascimento et al., 2009). Ligados a isso, departamentos voltados para este cuidado têm sido desenvolvidos e a gerência de recursos humanos tem se especializado cada vez mais. Além disso, é importante destacarmos que a valorização da força de trabalho humana está diretamente ligada aos novos desafios competitivos que as grandes empresas enfrentam, como explica Bohlander e Snell (2010), “o desenvolvimento contínuo e sistemático das habilidades e competências dos funcionários é crucial para manter a vantagem competitiva no mercado”. (p. 120)

Conforme poderá ser notado nessa seção, aqui serão discutidas a definição de política de desenvolvimento de pessoal e valorização e cuidado humano. De maneira muito abrangente, as políticas de desenvolvimento de pessoal são caracterizadas por técnicas e/ou políticas adotadas por gestores, professores, líderes ou outros profissionais, que têm como o objetivo principal desenvolver pessoas de uma equipe ou grupo, seja no ambiente de trabalho, em escolas ou em outros contextos.

Para definição desse tipo de política, comumente se levam em conta diversos fatores que podem implicar diretamente na pessoa e/ou no objetivo do aperfeiçoamento de pessoal. Chiavenato (1999; 2005) expõe que o desempenho humano depende de vários fatores que interagem entre si de maneira dinâmica. É consequência do estado motivacional e do esforço

individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. É contingencial, varia de pessoa para pessoa e de acordo com a situação.

Dessa forma, alterações no ambiente físico, no meio ambiente, no número de pessoas em um grupo, na gerência, nos processos e procedimentos adotados, nas técnicas de formação, no horário de trabalho, são alguns exemplos de fatores que influenciam de maneira direta no desenvolvimento humano e suas atividades.

Certamente que diversas necessidades podem ser atendidas por uma política de desenvolvimento de pessoal bem elaborada. Mas inicialmente, deve-se ter clareza sobre o que se quer atingir e por quê. Adaptação no ambiente de trabalho, apresentação pessoal, assiduidade, aperfeiçoamento das atividades, comunicação, conhecimento do trabalho, cooperação com a equipe, equilíbrio emocional, iniciativa, organização, produtividade, relacionamento, qualidade do trabalho, redução de custos, são exemplos de necessidades que podem ser sanadas através do correto uso deste recurso.

Quanto ao levantamento de necessidades, é sabido que esse é um dos passos mais importantes para o planejamento do desenvolvimento a ser executado com os indivíduos. De acordo com Marras (2000, p.), sublinha que "o levantamento das necessidades de formação é uma etapa fundamental que orienta o planejamento e a implementação de programas de formação, assegurando que os esforços estejam alinhados com as metas organizacionais."

Dimensões pertinentes aos diversos contextos da empresa também devem ser levados para pauta, funcionalidade e atividades exercidas, aspectos operacionais, econômicos e financeiros dos serviços planejados e realizados e objetivos com a continuidade da operação. A falta de um foco claro, o desalinhamento de objetivos, os gastos com a alta rotatividade, a ineficiência na execução de tarefas, o retrabalho e outros problemas constantes relacionados à entrega de resultados são fatores determinantes que sinalizam a necessidade de atenção na execução de um projeto de desenvolvimento.

O processo de elaboração do planejamento de desenvolvimento de pessoal tem inúmeros passos, a depender do objetivo da instituição que o realiza, mas de modo geral, são divididos

em: detecção de necessidade; observação da recorrência; apresentação do problema; definição da intervenção; acompanhamento do planejamento; resultados e reciclagem. Finalmente, ressaltamos que a definição clara dos passos e objetivos a serem atingidos determina o sucesso e o bom andamento do projeto.

MÉTODO DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo anteriormente mencionado, foi desenhado o método desse estudo. Outro sim, a abordagem adotada foi a qualitativa, que de acordo com Alarcão (2016), a abordagem qualitativa expõe uma perspectiva holística, em que as informações podem ser elucidativas para o processo investigativo. Reiteramos que, ao sopesar a natureza do estudo, a abordagem qualitativa permite a acuidade visual à percepção e análise do fenômeno discutido ao longo texto (Reis, 2017).

Explicitada a abordagem, cabe destacar o tipo de pesquisa. Ao nos debruçarmos sobre o objetivo da pesquisa sintetizada neste artigo, selecionamos a pesquisa descritiva para que traçássemos a coleta de informações. Martins (2008) indicia que as pesquisas descritas, dentre outros aspectos, visa “[...] descrever e detalhar fatos ou fenômenos, dentre outros, explicando-os exaustivamente por meio de técnicas diversas.” (Martins apud Reis, 2017, p. 37). No decorrer da exposição, o relatado é tecido sob numerosas perspectivas, apontando que a natureza do trajeto explorado requer esmiuçada depreensão do fenômeno em foco. Geertz (1989) testifica que a descrição densa se tece enquanto se faz. Isto significa dizer que, à medida que “esforços intelectuais são impressos, tudo se configura como um conjunto de tarefas complexas que enformam um todo a ser compartilhado de modo simples” (Reis, 2017, p. 37).

Tendo em vista que um dos autores desse estudo desenvolve suas atividades profissionais no setor de recursos humanos e, portanto, parte do trabalho consiste em gerenciar mecanismos para a promoção do desenvolvimento profissional, essa é também uma pesquisa implicada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para entender um pouco mais do desenvolvimento desta pesquisa é necessário compreendermos as definições de um centro de educação privado. Esse espaço se configura como uma instituição de ensino que opera sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, geralmente mantida por entidades religiosas, organizações não governamentais ou por iniciativa privada (Cury, 2016). As instituições de ensino privadas no Brasil desempenham um papel importante na formação educacional e no desenvolvimento da mão de obra qualificada do país. Essas instituições podem variar em níveis educacionais, desde a educação infantil até o ensino superior.

No Brasil, a origem de instituições educacionais se deu durante o período colonial, quando as primeiras escolas foram organizadas por ordens religiosas, como os jesuítas. Essas instituições desempenharam um papel importante na educação e na catequização dos povos indígenas. Com a expansão da educação no século XIX, as escolas privadas começaram a se multiplicar, especialmente nas áreas urbanas, como uma resposta à demanda por educação (Alves, 2009). A Constituição de 1988 assegurou a liberdade de ensino e, desde então, as escolas privadas têm se expandido consideravelmente, oferecendo alternativas ao sistema público e contribuindo para a diversificação da educação no país (Brasil, 1988).

Os papéis dos funcionários em uma escola, especialmente em instituições privadas e confessionais, são frequentemente definidos por suas funções específicas dentro da estrutura organizacional. Isso inclui desde professores e coordenadores pedagógicos até administradores e equipe de apoio. Um dos principais desafios das instituições privadas é a crescente competitividade no mercado. Para atender a necessidade constante de atração de alunos, essas instituições devem não apenas oferecer um currículo de qualidade, mas também investir no desenvolvimento de seus funcionários. Um corpo de funcionários bem formado e motivado é fundamental para garantir que os alunos recebam uma educação de qualidade.

O desenvolvimento desses papéis é orientado por políticas de gestão de recursos humanos, que enfatizam a formação contínua, a valorização e o reconhecimento dos colaboradores. Programas de formação e desenvolvimento profissional são comuns e buscam garantir que os

funcionários estejam atualizados com as melhores práticas educacionais e aptos a atender às necessidades dos alunos.

Além disso, as instituições privadas precisam se adaptar às regulamentações estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e às exigências do mercado. A implementação de políticas eficazes de desenvolvimento de pessoal é, portanto, uma estratégia essencial para assegurar a conformidade com esses padrões e promover a inovação no ensino. A formação contínua e a valorização dos profissionais da educação são fundamentais para a construção de uma boa cultura organizacional dentro destas instituições.

É importante pontuar que as observações e levantamento dos potenciais pontos de intervenção ocorreram a partir do mês de junho de 2023 e que se deram a partir de uma proposta de reformulação dos processos de gerenciamento de pessoas em uma instituição de educação realizada pelo corpo administrativo dela.

A instituição em questão, no início do trabalho desempenhado por um dos autores, possuía 169 funcionários, em 44 setores de serviços, distribuídos em 2 unidades comerciais. A instituição, nas pessoas da administração, percebia problemas relacionados aos aspectos comportamentais, como: relacionamento interpessoal baixo ou inexistente, atividades sendo executadas com lentidão e/ou preguiça, infidelidade interpessoal e falta de responsabilidade ética.

Devemos pontuar que, como forma de medição, entende-se que o relacionamento interpessoal baixo ou inexistente é a falta de coleguismo, amizade ou atividades coletivas que mostrassem união e parceria entre as equipes, os membros, chefia e funcionários, e com outros setores da instituição. Além de aspectos de cunho comportamental, as reclamações iniciais apontavam para uma equipe com baixo rendimento, execução de tarefas insatisfatórias, falta de responsabilidade, compromisso e pontualidade, descumprimento de prazos e metas, além da falta de cuidado com os bens, marca e pessoas da instituição, em especial alunos.

A partir de uma análise generalista, dos processos de relacionamento, liderança e execução de tarefas, foi pontuado que era necessário realizar uma série de intervenções no ambiente observado. A fim de minimizar os eventuais danos da mudança de perfil de gestão adotada, o departamento responsável decidiu adotar uma postura cautelosa e focada na observação e escuta das demandas.

Em especial, foram realizadas atividades de avaliação documental, para encontrar relatos e histórico de situações e eventos anteriores que poderiam justificar ou esclarecer os problemas levantados. Através de aleatoriedade, diversos funcionários da instituição foram ouvidos na sala do departamento de recursos humanos para o acolhimento de demandas, histórias de vida, desafios de relacionamento, histórico na instituição e relacionamento com a equipe.

Além disto, o gerente de recursos humanos, bem como outros membros do corpo administrativo da instituição, realizou visitas aos departamentos a fim de observar a execução das atividades, orientação sobre segurança e saúde, escuta e acompanhamento das atividades do líder da área.

Através destas ações, foram confirmadas as demandas levantadas pelos superiores de administração, e outras do ponto de vista técnico e legal, foram notadas. Em síntese, as primeiras ações foram exclusivamente de observação e definição de prioridades. Com a necessidade de atender às solicitações da administração e seu planejamento estratégico, que variavam em união de equipe, melhor rendimento, participação em eventos e atividades propostas, realização de formações e execução de orientações e regimes legais, foi necessário adotar uma postura mais lenta e estratégica, pensando em longo prazo, e menos curativa, emergente.

Inicialmente a criação e redação de planos e proposta foi vista como mais importante, a fim de, orientar os próximos passos e firmar os objetivos a serem alcançados. A partir daí, foram executadas algumas atividades primando o relacionamento e a interação entre os líderes de setores de trabalho. Reuniões, rodas de conversa, alinhamento estratégico, definição de metas, suporte técnico para realização de tarefas, ajustes salariais, ajustes em benefícios

financeiros, trocas e aquisição de equipamentos e encontros para alinhamento de planos, orientações e reforço de compromissos éticos.

Em um segundo período de ações, foram realizadas pequenas intervenções em departamentos que anteriormente apresentaram o maior número de problemas. O realinhamento dos compromissos institucionais, esclarecimentos de regras, construção de um canal de escuta entre funcionário e gestão, apresentação de pessoal, realização de reuniões quinzenais e/ou mensais, visitas de gestores e administradores, bem como as suas participações em atividades do dia a dia daquele departamento, e outras.

Um terceiro período, seguido e concomitantemente aos períodos anteriores, foram realizadas ações de regularização legal, comparando através da análise individual de cada funcionário da instituição, os cumprimentos da lei e orientações da CLT, CCT e outros órgãos, equilibrando salários, benefícios, oferecendo EPIs e indenizações pertinentes.

Por meio dos momentos iniciais de planejamento e adequação dos objetivos para o desenvolvimento do quadro de pessoal, a instituição dedicou tempo para a elaboração de um plano de ações e eventos práticos para a execução, ao longo do ano de 2024, o qual teria como maior objetivo o desenvolvimento de habilidades comportamentais e a iniciação de atividades para o desenvolvimento técnico do pessoal.

Ao longo do período destacado foram elaborados planos de melhoria para os relacionamentos entre equipes, dentro de equipes e especialmente das lideranças delas. Através da prática de ações que lembravam os funcionários dos dias comemorativos, como o dia da mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, aniversários e dia das profissões, além da realização de confraternizações e encontros de socialização, o relacionamento entre funcionários e ambiente e funcionários e líderes foi o objetivo maior. E ao promover encontros para formações específicos, como a formação de primeiros socorros, emergências, finanças pessoais, viagens de especialização, acesso facilitado a graduação, feedback e a promoção de encontros diários e semanais para o alinhamento de estratégias e objetivos institucionais, a instituição alcançou objetivos de esfera técnica e prática.

Ao decorrer do tempo de desenvolvimento das atividades mencionadas, diversos comportamentos foram sendo comparados com os comportamentos e problemas relatados no início da atividade de melhoria do desenvolvimento. De modo a obter relatos pessoais e fidedignos, o departamento de recursos humanos realizou uma série de conversas com os funcionários e administradores da instituição para analisar os pontos e atividades, de maneira comparativa. Pontuando comportamentos e atitudes que eram apresentadas antes do início do projeto, com os demonstrados durante a sua execução.

Observadas especialmente as ações relacionadas ao desenvolvimento pessoal, antes do desenvolvimento profissional, comportamentos como o de acolhimento, escuta, adequação de linguagem e fala, identificação de momentos chave e melhor relacionamento com os funcionários, foram detectados nos líderes dos departamentos da instituição.

Ao comparar o desenvolvimento dos funcionários de corpo técnico e docente, foram destacados resultados relacionados a especialização para emergências e risco, especialização com a área de atuação, capacidade de equilíbrio entre as situações vivenciadas em casa e no trabalho, pertencimento, atitudes de colaboração, além de formação técnica para a realização de tarefas básicas da função exercida.

Ademais, as formações promovidas para as equipes de trabalho, bem como especificamente para os líderes, demonstraram importantes avanços no que diz respeito à qualidade técnica dos funcionários. A melhor execução dos serviços, melhor adaptabilidade aos valores e missão da instituição, engajamento em eventos e ações de promoção, bem como a melhor entrega de resultados e de práticas de atendimento e acolhimento aos clientes.

A execução de palestras ligadas aos valores da empresa e ao relacionamento, trouxe avanço na execução de ações das lideranças envolvidas. Já a prática de formações e falas ligadas às áreas técnicas, trouxe avanço ligado ao conhecimento das atividades e sua execução se tornou mais segura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao perceber as diferenças comportamentais apresentadas pelos funcionários da instituição, notamos que um programa de desenvolvimento de pessoal é capaz de promover a mudança dos resultados planejados pela empresa, seja de cunho pessoal ou financeiro. Ao estimular o desenvolvimento organizacional, seja com ações de formação e aprimoramento técnicos ou com ações de construção e melhora de habilidades comportamentais, uma empresa pode abrir portas para o sucesso financeiro. Como um jogo de quebra-cabeças, diversas são as partes para obtermos uma imagem única e completa, o desenvolvimento organizacional é apenas uma peça nesta imagem completa que a empresa pode apresentar.

É importante destacar que os funcionários de uma empresa são, para os administradores, os que a mantêm em pleno funcionamento. Estimular uma cultura de desenvolvimento e pertencimento é o que mantém estes funcionários em plena atividade e, automaticamente, a instituição em pleno funcionamento.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. Dilemas do Jovem Investigador: dos dilemas aos problemas. In: COSTA, A.; SOUZA, F.; SOUZA, D. **Investigação qualitativa: inovação, dilemas e desafios**. Braga, POR: Ludomédia, 2016. (Volume 1).

ALVES, Manoel. **A histórica contribuição do ensino privado no Brasil**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 71-78, jan./abr. 2009.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 out. 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335 p.

CHIAVENATO, I. (2009). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CURY, C. R. J. A EDUCAÇÃO ESCOLAR E A REDE PRIVADA: Concessão e Autorização. **Movimento, revista de educação**, p. 108, 2016.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1989.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar, montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

NASCIMENTO, Nisia Maria *et al.* Alguns Casos de Sucesso na Aplicação da Avaliação de Desempenho. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2009, Resende - RJ. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2009.

REIS, D. **Professores de Jovens com doenças falciformes: contornos, nuances e imagens de viagem**. Tese (Doutorado em Educação) –Faculdade de Educação, Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade. Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2017.