



O PROFESSOR MULTIPLICADOR

Simoni Sebastiana de Faria. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo SENAC Minas. E-mail: simonifariaempresarial@gmail.com

Aline Rodrigues da Fonseca (Orientadora). Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Era o ano de 2013. Fernando, incentivado pelos pais, iniciava mais um empreendimento, apesar de seis tentativas anteriores que não deram exatamente certo. Plano de Negócios nas mãos, contrato fechado com a matriz, treinamentos de como usar o *software* e muitas metas a cumprir. Estudou o mercado, que era propício em uma cidade de 120 mil habitantes. Demanda de clientes/alunos a cidade possuía, mas, como iniciar a contratação dos colaboradores para iniciar o curso? As alternativas são limitadas, tendo em vista que há escassez de profissionais qualificados e os recursos financeiros são finitos. Fernando via à sua frente várias alternativas, algumas com maior profissionalização, outras mais intuitivas. Qual método ou teste utilizar para a contratação desses profissionais? Provas específicas? *Networking*? Busca por empresas especializadas? Além disso, como evitar o *turnover* desses profissionais? Capacitar e treinar, ou simplesmente contratar? O desafio de Fernando era grande, e ele precisava decidir quais alternativas seriam mais assertivas para o sucesso do seu novo negócio.

2. Antecedentes e contexto

De olho na demanda do mercado, que é cada vez maior, Fernando inaugurou sua Unidade em novembro de 2013, com a missão de ser referência em educação profissional e empreendedora, contribuindo para o desenvolvimento e capacitação

dos alunos que visam o mercado de trabalho. O objetivo era incentivar o pensamento empreendedor, principalmente entre os jovens, que está no DNA da Rede de Ensino.

O segmento da Unidade é Educação e Treinamento. Localizada em uma área central da cidade, contava com duas salas amplas para ministrar aulas, um laboratório de informática, uma sala para atendimento ao cliente/aluno, a recepção, e duas salas para a gestão: a do Sr. Fernando – sócio/gerente e a da Sr.^a Marta – gestora da Unidade, respectivamente. A parte comercial ficava no mesmo andar. As disciplinas administradas no curso eram bem específicas, com conteúdo amplo nas áreas tecnológica, administrativa, pessoal, industrial, comercial, saúde e idioma. O investimento inicial era de R\$232.000,00 e um faturamento médio mensal de R\$100.000,00, com retorno no prazo de 14 a 24 meses.

O desafio da Unidade era formar uma equipe para desenvolver o material didático com excelência e cumprir as diretrizes da matriz com desenvoltura e profissionalismo, pois a empresa matriz é ganhadora de vários prêmios em reconhecimento à sua qualidade, excelência e responsabilidade social e ambiental.

Sr. Wilson Dário – gerente executivo de franquias, acredita que a estrutura organizacional de uma empresa tem que ser bem definida para alinhar a competência de cada colaborador com os objetivos e o propósito da marca, gerando resultados para garantir a sustentabilidade no mercado ao longo dos anos.

As primeiras contratações da Unidade se deram através do SINE Municipal, e foram dirigidas pelo Sr. Fernando – sócio/gerente da Unidade. As demais contratações aconteceram através de um contrato de *free-lance* para os candidatos interessados em ingressar no setor comercial e para aqueles que pleiteavam ministrar aula ganhavam por percentual hora/aula.

Em busca de um Gestor para a Unidade, o Sr. Fernando contratou a Sr.^a Marta, profissional recém-formada em Administração de Empresas, que trabalhou durante cinco anos em uma empresa de mineração, mas, sem experiência na área educacional.

Naquele momento do negócio, a Unidade contava com somente uma professora responsável pelo Projeto RH e um técnico em informática que prestava serviços nas horas de folga, além da gestora no papel de coordenadora pedagógica, Sr.^a Marta. Na

recepção ficava a Clara, esposa do Sr. Fernando, e Margarida, jovem aprendiz no seu primeiro emprego.

Com três turmas formadas, iniciou em janeiro de 2014 o curso de Assistente Administrativo, com carga de 180 horas, aula uma vez na semana em três disciplinas, e contendo quatro ciclos no projeto. O objetivo do curso era formar um profissional diferenciado, com comportamento ético cidadão, proativo e com postura empreendedora. Construir conhecimentos aplicados ao dia a dia, familiarizar o aluno com o uso de ferramentas tecnológicas, desenvolver as relações sociais e interpessoais ao cotidiano do aluno.

2.1 A educadora multiplicadora

Ana Carolina, profissional atualizada com as oportunidades do mercado, foi informada que estava sendo inaugurada uma Unidade de Ensino voltada a cursos profissionalizantes na cidade. Imediatamente foi fazer uma visita à Unidade, sendo recebida pelo sócio proprietário, Sr. Fernando. Apresentou seu currículo e dois dias depois foi convocada para uma entrevista e fazer uma apresentação.

Ana chegou no horário marcado para a entrevista e teve 20 minutos para apresentar o tema estudado. Pôde observar que as salas eram amplas e o laboratório de informática bem equipado. A recepção tinha duas secretárias para atendimento ao público. Ana teve a oportunidade de conhecer a sala comercial e o *telemarketing*. Ela teve uma boa impressão da empresa, onde tudo era novo para ela.

Dois dias após a entrevista, em janeiro de 2014, Ana recebeu um comunicado da Sr^a Marta por telefone convidando-a a comparecer à Unidade, efetivar sua contratação e iniciar seus trabalhos como professora de Conceitos Administrativos e Gestão de Pessoas.

Ana voltou para casa toda entusiasmada e ao pesquisar a empresa em que iria trabalhar, verificou que a organização foi vencedora de vários prêmios, entre eles o de Melhor Franquia do Brasil no segmento em que atuava. Além disso, possuía o Selo de Excelência da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*. Tinha disciplinas específicas, com conteúdo amplo nas áreas tecnológica, administrativa, pessoal, industrial, comercial, saúde e idioma, desenvolvido em vários cursos. Ana sorria sem parar, pois, iniciaria um projeto há muito desejado.

Encantada com a filosofia da empresa e os projetos propostos, ela ia cumprindo seu papel de Educadora Multiplicadora, com aulas lúdicas, interativas, sendo uma típica contadora de histórias (*storyteller*).

Não se contentando com o material da apostila, Ana buscava fontes alternativas para complementar o conteúdo das aulas. Promovia debates, correlacionando temas e os assuntos abordados nos filmes como Vale do Silício, em que instigava os alunos a pensarem como visionários e o que mudou em sua visão em relação ao mundo corporativo após assistirem o filme. A trama do filme Vida de Inseto gira em torno de três grupos: o formigueiro, os gafanhotos e uma equipe de artistas de circo. A temática busca uma análise do trabalho em equipe, a postura da liderança, mudanças de paradigmas culturais e a importância de treinamento, tudo baseado nos personagens. Para explicitar a recolocação no mercado de trabalho e a hierarquia nas empresas, Ana usava o filme O Diabo Veste Prada. A professora inseria o conteúdo teórico a ser estudado, trazendo os alunos para uma interação diferenciada. Buscava reflexões para o autoconhecimento na proposta do filme A Força do Entusiasmo. Ana levava jogos interativos e discutia novas posturas de comportamentos dos alunos. Com o passar do tempo ela se tornou referência para os alunos, que perguntavam sempre a opinião dela sobre como se comportar em uma entrevista de emprego, como se pode observar no relato de Priscilla:

- Lembro da minha primeira entrevista de emprego em que a professora Ana me deu dicas de como se comportar, e assim consegui ser admitida e estou há nove meses prestando serviço e já estou galgando outro cargo.

Também se tornou pessoa para confidenciar assuntos pessoais, lembra Sandra:

- Ana Carolina, com seu jeito espontâneo e dedicado de ser, despertou em mim o desejo de brilhar, buscar meus objetivos, pois sempre tive medo de me atrever e aprendi com ela a usar as ferramentas certas.

Ana tinha em seus alunos a extensão de sua casa, lidava com eles como se fossem seus filhos. Com uma didática peculiar inseria o conteúdo teórico em casos reais, deixando as aulas muito mais atrativas. O reconhecimento veio através de inúmeros depoimentos dos alunos nas redes sociais e através de uma resenha no final do curso, onde Ana se preocupou em conhecer a opinião deles em relação ao aprendizado nas aulas, como viam a coordenação do curso e o que desejavam em mudanças.

2.2 O projeto de formação dos alunos

O projeto tinha quatro fases e em cada término Ana se desdobrava para aplicar avaliações que agregassem mais conhecimento e *expertise* aos alunos. Tinha uma ótima aceitação por parte dos alunos, embora eles achassem o conteúdo exigente.

O fato de Ana Carolina aplicar atividades extras implicava maior duração da aula e maior demanda de materiais, gerando custos extras, o que não agradava à gestão. Esse conteúdo extra propiciou um maior engajamento dos alunos. Com isso, Ana Carolina observava a aptidão e desenvoltura de alguns alunos, indicando-os para o mercado de trabalho através de uma carta de recomendação. A entrada no mercado de trabalho foi satisfatória, proporcionando a efetivação de vários alunos em empresas e instituições bancárias da região.

Alçando maiores objetivos, e através da motivação proporcionada por Ana Carolina, alguns alunos ingressaram no Ensino Superior, como é o caso de Vinícius, que está fazendo Filosofia na Universidade Federal do Espírito Santo. Vinícius se encantou pelas dissertações de Ana, resalta ele em um depoimento:

- Minhas aulas de administração com a professora Ana foram fundamentais para o meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, pois com seu jeito único de ser, me motivou a traçar e conquistar meus objetivos, a não desistir, a confiar em mim mesmo, a ter valores e fazer sempre a diferença, a me tornar um cidadão mais consciente.

Continuou em seu depoimento:

- Aulas com analogias simples e de fácil compreensão, contava suas experiências pessoais somando muito ao nosso dia a dia.

As turmas eram bem heterogêneas, alguns com talentos escondidos, outros com fome de saber, outros necessitavam de um “empurrãozinho”, e ainda tinha aqueles que “esperavam para ver as coisas acontecerem”. O objetivo de todos os profissionais que atuam na área e estão em sala de aula é despertar o nível de conhecimento de cada aluno e contemplar a formação empreendedora deste. Exemplo do aluno Tassiano que iniciou uma atividade comercial com a abertura de um açougue dentro de uma rede de supermercado. Consta em seu depoimento que a professora Ana Carolina foi

de fundamental importância em sua decisão – relatório este deixado na Rede de Ensino, nas mãos da Sr.^a Marta.

O número de turmas ia crescendo e os trabalhos ficando mais intensos. Novos projetos, novos eventos, tais como: Festa Junina, Setembro Amarelo, Outubro Rosa e outros, Ana estava à frente organizando, treinando os alunos, conseguindo patrocínio com seu jeito firme e determinado de ser. O Dia das Mães era o mais esperado, já que as mães que compareciam à reunião eram homenageadas com pequenas lembranças e testemunhavam a evolução dos filhos, que faziam apresentações de trabalhos feitos por eles.

3. Início do Conflito

A interação de todos os professores e alguns profissionais envolvidos no projeto do curso era muito boa, falavam a “mesma linguagem”, interagiam e buscavam consolidar a estrutura proposta desde o início, ou seja, a de criar uma base, uma sustentação, uma organização dos elementos essenciais propostos na missão organizacional, comprometida com resultados dos alunos/clientes e a sustentação do negócio.

Em meados de março de 2016, Ana e a Gestora Marta discordaram na organização de como as aulas estavam sendo ministradas e o lançamento de um novo projeto. Com o autoritarismo de Marta, Ana resolveu se afastar, ficando somente ministrando aulas. Entrando e saindo, com pouco diálogo. Nesse período, o Sr. Fernando havia se afastado das atividades na Unidade, indo somente aos sábados, deixando a administração a cargo da gestora.

Teve início o dilema de Ana: continuar com sua inteira dedicação aos projetos ou limitar somente ao conteúdo das apostilas. Este último não ia de acordo com os ideais de Ana. Para ela, estudar não é o que fazemos no colégio, curso ou faculdade, isso é receber conteúdo. Estudar é aprender e aplicar os conteúdos de maneira inédita, com orientação de um professor, transformando informação em conhecimento e habilidades.

Argumentando ter que treinar e qualificar outros profissionais, a gestora Marta modificou os horários e inseriu a nova professora contratada nos horários que já eram pré-definidos desde o início do projeto, causando assim “janelas” na escala dos professores. Essa contratação surpreendeu a todos, professores e alunos. Não houve

apresentação formal da nova professora e nem como ocorreu esse processo. Os professores questionaram Marta se o modelo adotado para a contratação da professora estava de acordo com o padrão a ser seguido pelo franqueado e as respostas eram evasivas.

As diretrizes impostas por Marta acarretaram a perda de alunos, fazendo com que as turmas se fundissem, mudando horários e dificultando a rotina dos alunos, já que muitos moravam distante, dependiam de transporte público e trabalhavam.

Desse período em diante, Ana começou a observar que a Unidade onde trabalhava não seguia as diretrizes e nem a missão proposta pela matriz. Missão esta que fez toda a diferença para o encantamento dela no momento em que foi contratada e uma dessas missões propõe o “Professor Reflexivo”, e Ana havia vestido a camisa deste aquele momento. Começou a observar certas regalias e por ter um temperamento forte e muito senso de justiça, ficou desiludida com os rumos que foi tomando aquela Unidade da Rede de Ensino.

Reclamação dos alunos

Após a contratação da nova colaboradora e a implantação dos novos horários, bastaram duas semanas para os alunos, que anteriormente assistiam às aulas de Ana, se indignarem e desaprovarem o método de trabalho adotado pela nova professora e pela gestão.

Ana recebia comentários e *feedbacks* negativos dos alunos através de um aplicativo de mensagens reclamando que a nova professora somente lia as apostilas, não ensinava os cálculos, não interagia e tampouco sorria. Os alunos pediam à Ana que voltasse a dar aulas para eles.

Ana respondia:

- Estou à disposição de vocês, podem me contatar quando precisarem. Aprendam a lidar com a metodologia de ensinar da nova professora.

Os alunos chegaram a fazer uma comissão para conversar com a gestora Marta e saíram sem respostas condizentes com suas reclamações.

O tempo foi passando, muitos se acomodaram e tudo foi seguindo o fluxo.

3. O dilema

Ana foi surpreendida com um comunicado de “Aviso de férias”, bem no mês de junho, visto que em julho tem recesso escolar. Despediu-se dos alunos e com um pesar no coração disse a eles:

- Acredito que não volto a dar aulas para vocês!

Os alunos levaram um susto e se manifestaram. Mariana logo disse:

- Professora, vamos fazer um abaixo-assinado se você sair!

Karina exclamou:

- São suas aulas que me fazem ficar no curso!

Henrique ficou pensativo e disse:

- Como vou aprender os cálculos? E ainda ficar sem suas historinhas?

- Turma, vamos aguardar os acontecimentos. Sem precipitação, nem julgamentos.

Disse Ana.

Ana sabia de sua aptidão para o ensino e os resultados que suas aulas geravam. Mas, ao mesmo tempo, se encontrava em uma problemática devido ao autoritarismo, junção de turmas e “janelas” criadas pela gestão, causando insatisfação em seus alunos e atrapalhando o andamento das aulas. Sabia que tinha paixão por lecionar, mas, enfrentar problemas em que a missão da Unidade é deixada de lado para dar lugar a conflitos pessoais, isso a desgastava muito. Ana precisava resolver a situação e teria que escolher entre argumentar sobre as decisões tomadas ou se abster, atitude essa que levaria a uma piora na qualidade das aulas.