



## **DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO FORMATIVO COM JOVENS EM UMA EMPRESA DE *SOFTWARE***

Adilson Weddigen  
Camila Wolfer  
Russinara Richter

*Linha temática – Propostas de formação para o desenvolvimento da inteligência humana integral nos ambientes sociais: espaços educativos, de trabalho e sociais. Como formar pessoas para serem a si mesmas em um contexto tecnológico?*

**Resumo:** Desenvolver a inteligência humana dentro de um contexto profissional tecnológico era uma inquietação profissional do CEO de uma empresa do ramo de *software*, que em busca de soluções encontrou na Pedagogia ontopsicológica a solução para os diversos problemas que encontrava dentro da sua empresa. Formar pessoas para serem a si mesmas, e desenvolvendo-as no âmbito pessoal e profissional, contribuem para a formação de uma cultura empresarial, e consequentemente geram novos resultados para a empresa. A partir do momento que mudam suas atitudes, seu posicionamento, seja nas relações pessoais e nas relações profissionais. Logo, apresentou-se como aconteceu o processo formativo executado durante o período de 7 meses, dentro da empresa, e segue em desenvolvimento. Com relatos escritos dos colaboradores foi possível evidenciar quais foram os resultados já obtidos com a realização deste processo, e nas considerações finais, apresentou-se quais são as perspectivas futuras para a formação de jovens na empresa.

**Palavras-chave:** Pedagogia; Formação empresarial; Liderança; Desenvolvimento humano.

### **1. INTRODUÇÃO**

Como seres humanos, sempre temos diferentes inquietações. Enquanto empresário, possuía uma inquietação profissional que se referia à formação de pessoas na empresa e, por isso, buscava soluções. Ao mesmo tempo, estudava Pedagogia Ontopsicológica durante a Especialização em Ontopsicologia na Faculdade Antonio Meneghetti. Essa disciplina despertou a solução para o problema que vivenciava na empresa, pois, segundo Meneghetti (2014, p. 14), a Pedagogia significa “arte de coadjuvar ou envolver uma criança à realização”. Entendeu-se que, criança ou não, o ser humano precisa ser formado para realizar-se.

Era necessário desenvolver pessoas para que realizassem a si mesmas por meio do trabalho e, concomitantemente, formar uma cultura na empresa para obter melhores resultados em todos os setores.

Havia a clareza de que desenvolver um treinamento técnico seria a solução mais econômica e rápida, mas resolveria somente parte do problema. Os colaboradores já possuem a formação mínima exigida e conhecem a área em que atuam. No entanto, o problema era mais profundo. Precisava-se obter uma mudança profunda a longo prazo. Para tanto, desenhou-se um processo formativo contínuo em três esferas: conhecimento técnico, conhecimento humanista e conhecimento sobre o negócio e o produto. A base teórica desse processo precisava ser técnica e com bases científicas.

A escolha das três esferas se deu pelo seguinte motivo: o conhecimento técnico para formar e aprofundar o conhecimento sobre a área profissional em que se atua e, como resultado, aumentar a competitividade da empresa, pois é preciso ter amplo saber sobre o próprio ofício.

O conhecimento humanista, partindo da máxima délfica: “conhece-te a ti mesmo”, e da Ontopsicologia, que compreende o homem como “unidade de ação histórico-espiritual constituída por um projeto ôntico em acontecimento terrestre, com faculdades ou funções inteligentes, racio-

nais, emocionais, biológicas” (MENEGETTI, 2012, p. 128). E, por fim, o conhecimento sobre o negócio e o produto, a fim de que se possa lapidar os processos já realizados, conhecer as necessidades dos clientes e apresentar uma visão do negócio de documentos eletrônicos.

A empresa em questão é uma organização do ramo de *software* que atua no desenvolvimento de soluções para emissão e gestão de documentos fiscais eletrônicos. Está localizada na cidade de Três de Maio, no Rio Grande do Sul. O trabalho realizado acontece tanto presencialmente quanto remotamente, com funcionários em diferentes localidades do Brasil.

A motivação para a escolha desse tema está embasada na necessidade de contar com profissionais capacitados para expandir o projeto da empresa. Observa-se a existência de uma demanda significativa por parte de jovens em busca de oportunidades no mercado de trabalho. Nesse sentido, compreende-se que indivíduos formados internamente tendem a se identificar mais com os propósitos da organização, trabalhando não apenas por resultados financeiros ou crescimento profissional isolado, mas também pelo propósito maior, que é levar soluções cada vez melhores aos clientes. Ou seja, saber servir, possibilitando a evolução, o desenvolvimento e a expansão do projeto e, concomitantemente, construindo a si mesmo.

Como objetivo geral, este estudo visa apresentar o processo formativo composto por três trilhas: técnica, humanista e negócio e produto, e expor parcialmente os resultados já obtidos durante o percurso realizado. As inquietações e a motivação surgiram porque a empresa passou por mudanças profundas nos últimos cinco anos.

## 2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA ENCONTRADO

Em 2020, a empresa de software passou por uma reorganização societária. Com isso, entre os anos de 2021 e 2023, ocorreu uma rotatividade de 70% dos colaboradores, o que levou a empresa a fechar esse período com a maior parte da equipe com menos de 3 anos de empresa.

Essa situação impactou negativamente diversos pontos importantes na evolução e no crescimento da empresa, como, por exemplo: a baixa *performance* dos serviços desenvolvidos, a falta de engajamento e maturidade da equipe, o atendimento aos clientes, o relacionamento entre as equipes e colaboradores, a falta de conhecimento do negócio e do produto e de capacidade técnica, e, principalmente, a cultura organizacional da empresa, que foi perdida durante o processo de reorganização, devido a uma equipe tecnicamente júnior.

Durante o ano de 2023, esse indicador se normalizou, constituindo, então, uma nova base de pessoas para a empresa. Esse momento coincidiu com o conhecimento da Pedagogia Ontopsicológica. Logo, foi identificada a oportunidade de desenvolver um processo formativo de jovens, com base em uma metodologia desenvolvida e apresentada no trabalho de conclusão de curso intitulado: “Ingresso de jovens ao trabalho na empresa, um estudo de caso – metodologia e processo formativo” (2023), da Especialização em Ontopsicológica da AMF.

## 3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA NO PROJETO

Para o desenvolvimento da formação dos jovens da empresa, desenvolveu-se uma proposta metodológica dividida em três trilhas: técnica, humanista e negócio e produto, construindo um processo formativo pautado em conhecimento técnico e científico.

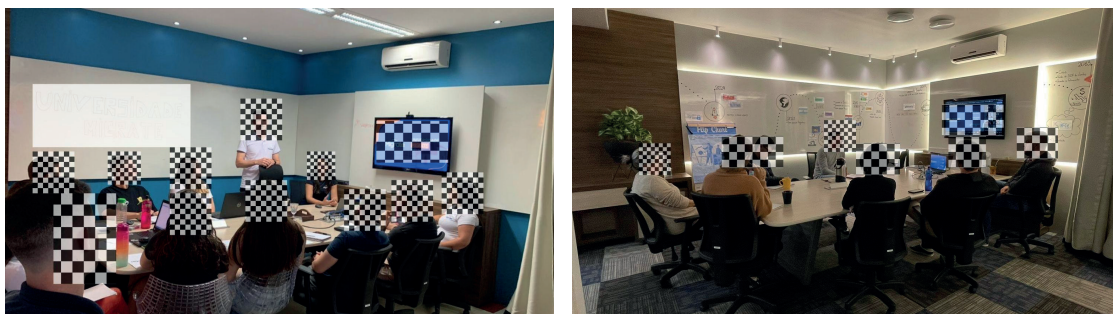
foram divididos por trilha, tendo a compreensão de que o ser humano é integral e global. Por isso, não se buscou desenvolver somente um aspecto da inteligência<sup>1</sup> humana, mas todos os necessários para formar uma cultura na empresa e desenvolver o ser humano responsável, protagonista e integral (MENEGETTI, 2022), ou seja, nos diferentes aspectos que o constituem como humano.

<sup>1</sup> Inteligência: do latim “*intus legere actionem* = ler dentro a ação, compreender dentro. Faculdade exclusivamente psíquica e, portanto, espiritual para compreender, em evidência, a ordem causal da ação ou do fato” (Meneghetti, 2012, p. 139).

Trata-se de um projeto ainda embrionário, pois se iniciou em janeiro de 2024 e segue em desenvolvimento. Durante esses sete meses, participaram do programa, até o momento, todos os 73 colaboradores, de forma direta, participando da formação, e indireta, no planejamento e na organização da formação.

Em dados exatos, as horas-aula das formações com os colaboradores, de janeiro a julho, somam 76 horas e 45 minutos. Para fazer rodar o processo formativo na empresa, em horas de planejamento e organização, já foram dedicadas 671 horas de trabalho. Os encontros foram e são ministrados pelo CEO da empresa e mais duas colaboradoras. Pode-se visualizar nas imagens 1, fotografias de dois encontros realizados na sede da empresa. Os colaboradores que trabalham presencialmente participam presencialmente, e os funcionários do modelo remoto participam remotamente.

**Imagens 1:** encontros formativos realizados na sede da empresa de *software*



**Fonte:** colaboradoras que realizam os encontros do processo formativo (2024).

A apresentação dos conteúdos visa ilustrar que a carga horária da formação é dividida entre as trilhas, e cada encontro formativo possui duração entre 1h nas trilhas de técnica, negócio e produto, e de 1h30 na trilha humanista. Em cada encontro, é trabalhada uma temática específica, com explicações abertas sobre o tema, onde os participantes contribuem com perguntas e tiram dúvidas que surgem. Dos 65 colaboradores que participaram diretamente, foram organizadas 3 turmas de 20 a 25 pessoas cada, em que o critério de divisão foi pensado estrategicamente para alcançar diferentes objetivos e percepções.

Para a turma 1, foram selecionados os colaboradores mais jovens da empresa, com faixa etária entre 15 e 24 anos. O foco estava principalmente na trilha humanista, com o objetivo de identificar como esse público absorveria os conteúdos e relacionaria os temas com suas vivências do dia a dia, tanto pessoais quanto profissionais. Pretendia-se evitar que um *superego*<sup>2</sup> se formasse na turma, ou seja, que colaboradores com mais experiência influenciassem a dinâmica e interação das aulas. A expectativa era de que, quanto mais jovens, maior a curiosidade e discussão entre eles, o que de fato ocorreu.

A turma 2 foi composta por colaboradores acima de 24 anos e com mais de 2 anos de empresa, com o objetivo de medir essa diferença em relação à turma 1, além de buscar um grau de entendimento nos assuntos abordados.

Já a turma 3 reuniu os colaboradores mais seniores e com mais tempo de empresa. Embora não tenha sido planejado, essa turma acabou sendo formada majoritariamente por colaboradores da área de desenvolvimento, que têm um perfil mais técnico e reservado. Com essa turma, a expectativa era que participassem de discussões maduras, relacionando os assuntos com processos que já vivenciaram em suas trajetórias profissionais, e refletissem sobre como avançar para alcançar novos objetivos.

Essa divisão ilustrou claramente a importância de dar espaço e reconhecer que cada turma possui sua subjetividade e maneiras próprias de relacionar cada tema abordado, permitindo que se alcancem os objetivos propostos pelo processo formativo.

<sup>2</sup> Superego: “estereotípia de normas sociais.” (Meneghetti, 2012, p. 261).

Na ótica da Psicologia Empresarial, Meneghetti (2022 e 2013) respaldou as bases teóricas utilizadas na trilha humanista, cujos temas incluíram: “Três pontos para ingressar no mundo do trabalho”, “Saber amar o próprio trabalho”, “Saber fazer, saber servir”, “Carreira e estilo de vida”, “Por que vencer?”, “Jovens e tempo livre: a psicologia do vazio”, “Os desvios da juventude mundial”, “A técnica da personalidade”, “Fisiognomia profissional”, “A empresa e o patrão como ponto-chave de desenvolvimento profissional”, “O escopo econômico da empresa” e “*Business*: identidade utilitário-funcional”.

Na trilha técnica, os conteúdos abordados foram: documentos fiscais eletrônicos, módulo de emissão NF-e, certificado digital, módulo de emissão CT-e, formas de integração: conector, módulo de emissão MDF-e, formas de emissão: digitação, módulo de emissão NFS-e, módulo de emissão NFC-e, NFC-e no *InvoiCy*, extensão de importação de documentos, plano de resposta a incidentes de segurança e privacidade, extensão de manifestação de documentos, extensão *InvoiCy Tax Template*, extensão *InvoiCy OCR*, extensão *InvoiCy GNRE* e metodologias ágeis.

Como o processo formativo tem um viés humanista, a avaliação não se baseou em questões de múltipla escolha para quantificar o que os participantes aprenderam com uma nota final. Para abranger a inteligência humana de modo mais efetivo, foram feitas perguntas abertas, considerando a subjetividade de cada um. Essas perguntas, de natureza exploratória, permitiram que os participantes dessem suas opiniões sem serem induzidos a opções preestabelecidas, contribuindo para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. No processo, não há certo ou errado, apenas a perspectiva de desenvolver as pessoas.

#### 4. RESULTADOS ALCANÇADOS

Como elucidado anteriormente, não foi medido o conhecimento construído quantitativamente, mas sim qualitativamente. As respostas das perguntas abertas compõem um arquivo *excel* que registra o processo de crescimento de cada colaborador. Em primeiro momento, é possível apresentar os resultados observados dentro da empresa em relação à trilha técnica, o CEO destacou que houve:

“mais interação das pessoas durante as atividades em equipe que demandam conhecimento sobre estas áreas.” E ainda, “estes resultados foram melhor percebidos na equipe de vendas, desenvolvimento e atendimento, onde houve melhora na argumentação sobre o produto, entendimento dos requisitos a serem desenvolvidos nos sistemas e na qualidade das respostas dos atendimentos.”

Já sobre o processo formativo da trilha humanista, o CEO da empresa observou que:

“foi possível notar pelo comportamento dos colaboradores, que identificaram-se mudanças na postura de algumas pessoas, forma de interação entre os colegas, maneira de se vestir, e de se posicionar nas diferentes situações, na forma de como resolver os problemas, em depoimentos sobre como já mudaram aspectos da vida particular, no que diz respeito ao tempo livre, mudanças nos hábitos alimentares, nas relações pessoais mais qualificadas, etc.”

Por realizar os encontros e estar no dia a dia da empresa, o CEO é a pessoa que atua diretamente com os resultados obtidos pela empresa, por isto, observou como protagonista as mudanças que aconteciam.

Agora apresenta-se três respostas dos colaboradores, que participam da formação a fim de evidenciar os resultados que observaram em si mesmos, buscando responder à seguinte questão: “como o processo formativo realizado pela empresa contribuiu com o seu desenvolvimento pessoal e profissional?”

C1<sup>3</sup>: As primeiras aulas foram como estar em um ringue de boxe, onde me senti amarrado e lutando contra três adversários ao mesmo tempo. Embora estas palavras possam parecer fortes, elas são positivas, pois cada aula mostrava a necessidade de evolução e melhoria. É essencial ser transparente consigo mesmo, reconhecer as áreas que precisam de aprimoramento e criar um plano para isso.

C2: Observei melhorias significativas em meu desenvolvimento pessoal e profissional. As interações e conteúdos abordados aprimoraram minha comunicação, organização, produtividade e adaptação a novas metodologias, resultando em um desempenho mais eficiente e confiante.

C3: Percebo uma melhora significativa no autoconhecimento e na compreensão da relação entre meu ‘eu profissional’ e meu ‘eu pessoal’. Culturalmente, somos instruídos a não misturar essas duas esferas, mas, na realidade, a saúde de ambas está diretamente interligada.

Por se tratar de um relato prático e exploratório, não se trouxe respostas dos 73 participantes, mas sim respostas que apresentam os resultados práticos. Ressaltando, deste modo, o papel da Pedagogia ontopsicológica, na prática, afinal a “Ontopsicologia indaga uma pedagogia na medida e que seja ciência de serviço funcional ao indivíduo como despertar de consciência ôntica” (Meneghetti, 2014, p. 22). Ou seja, formar pessoas “para que os nossos jovens - num amanhã - possam verdadeiramente testemunhar, exemplificar a consciência prometeica: o homem que é e que faz” (Meneghetti, 2014, p. 23).

Ressaltando que o processo formativo realizado, não substituirá a formação profissional dos colaboradores, mas visa formar o homem na sua dimensão integral, protagonista e responsável dentro da empresa, qualificando na prática o saber fazer e o saber servir, evidenciado por Meneghetti (2022) na Psicologia empresarial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do processo formativo dentro da empresa de software obteve resultados positivos, tanto no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, observados em seus depoimentos, quanto nos resultados alcançados pela empresa. Afinal, o verdadeiro e grande capital da empresa é a inteligência humana que ali atua.

Desenvolvendo as pessoas, a empresa também se desenvolveu, e foi possível resolver a inquietação profissional apresentada no início deste texto. Com pessoas cada vez mais responsáveis, capazes e protagonistas no ambiente em que atuam, a empresa se fortalece, consolidando uma cultura organizacional de diálogo contínuo com os colaboradores, visando enfrentar desafios maiores no futuro do que os atualmente enfrentados.

Por fim, o processo formativo continua em desenvolvimento na empresa, uma vez que, conforme o formato previsto, ele tem duração de doze meses. Ao final deste ciclo, serão observados outros resultados nos colaboradores e na própria empresa, além de serem identificados novos temas para encontros futuros, tanto para estudo quanto para práticas aplicadas. Afinal, como se pode servir com mais qualidade? Como desenvolver habilidades para realizar o trabalho com maestria? Na interação com os colegas e no diálogo, muito se desenvolve e se aprende sobre si mesmo, entendendo que a formação humana ilustra o conceito de *life long learning* — um ciclo contínuo de aprendizado ao longo da vida.

<sup>3</sup> Para preservar a individualidade e identidade de cada participante do processo formativo, o nome de cada um não será revelado, sendo identificado por C1, C2, C3 assim sucessivamente, C remete a palavra colaborador.

## REFERÊNCIAS

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Jovens e a ética ôntica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia ontopsicológica**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.