

GESTÃO DE PESSOAS NA REDE DE ENSINO PRIVADO: UM ESTUDO DOS SUBSISTEMAS ADMINISTRATIVOS NA REGIÃO DO CAPARAÓ

MARIA EDUARDA RODRIGUES HOTT¹; ELENITA ASSIS ROCHA²; RITA DE CÁSSIA MARTINS DE OLIVEIRA VENTURA³; KESLEY GONÇALVES BERTANY⁴

¹Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário UNIFACIG, E-mail: 2210187@sempre.unifacig.edu.br

²Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário UNIFACIG, E-mail: 2210486@sempre.unifacig.edu.br

³Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Pró-reitora e Professora do Centro Universitário UNIFACIG. E-mail ritamartins@sempre.unifacig.edu.br

⁴Pós-graduada em Comunicação, Liderança e Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário UNIFACIG, Gestora de Recursos Humanos e Professora do Centro Universitário UNIFACIG. E-mail: kesley.bertany@sempre.unifacig.edu.br

RESUMO

O processo de gestão de pessoas é parte significativa para a eficácia organizacional, especialmente no setor de educação, o que faz do capital humano ainda mais significativo. Valorizar e reconhecer o trabalho dos educadores e dos envolvidos no processo de trabalho das Escolas de Ensino, tanto do ensino fundamental quanto do ensino superior, promove bem-estar, eficiência e comprometimento impactando diretamente o desempenho e a qualidade do trabalho realizado. Uma gestão de pessoas bem estruturada, que inclui os subsistemas administrativos eficazes, assegura que os diferentes profissionais que compõem tais instituições estejam alinhados com os objetivos delas. Frente a este contexto, este estudo tem como objetivo compreender como os gestores das instituições privadas de ensino da região da Vertente do Caparaó Mineiro implementam os subsistemas de Gestão de Pessoas em suas Instituições, destacando práticas adotadas e desafios vivenciados na gestão. Utilizando de uma estratégia qualitativa e tendo a entrevista com os gestores das instituições como principal técnica para a coleta de dados. Com todos os dados coletados, esses foram sistematizados e analisados seguindo a técnica de Análise de Conteúdo. Os achados revelam a presença e variação dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima e cultura organizacional, e retenção de talentos como prática de gestão de pessoas. Tem-se, também, que as instituições demonstram avanços significativos na valorização do capital humano, embora enfrentam desafios como a escassez de profissionais qualificados e a padronização dos processos. A pesquisa evidencia que uma gestão de pessoas estratégica e humanizada contribui diretamente para a qualidade educacional, engajamento das equipes e sustentabilidade das instituições.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Ensino Privado; Subsistemas de Gestão.

MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PRIVATE EDUCATION NETWORK: A STUDY OF ADMINISTRATIVE SUBSYSTEMS IN THE CAPARAÓ REGION.

ABSTRACT

The people management process is a significant component of organizational effectiveness, especially in the education sector, which makes human capital even more important. Valuing and recognizing the work of educators and those involved in the work process at schools, both elementary and higher education, promotes well-being, efficiency, and commitment, directly impacting the performance and quality of the work performed. Well-structured people management, which includes effective administrative subsystems, ensures that the various professionals who make up these institutions are aligned with their objectives. Given this context, this study aims to understand how managers of private educational institutions in the Vertente do Caparaó Mineiro region implement People Management subsystems in their institutions, highlighting adopted practices and management challenges. A qualitative approach was used, with interviews with institution managers as the primary

data collection technique. All collected data was systematized and analyzed using Content Analysis. The findings reveal the presence and variation of the subsystems of recruitment and selection, training and development, performance evaluation, compensation and benefits, organizational climate and culture, and talent retention as a people management practice. It also shows that institutions demonstrate significant progress in valuing human capital, although they face challenges such as a shortage of qualified professionals and process standardization. The research shows that strategic and humanized people management directly contributes to educational quality, team engagement, and institutional sustainability.

Keywords: People Management; Private Education; Management Subsystems.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas representa um dos principais pilares estratégicos para a eficácia organizacional, sendo ainda mais relevante em setores como a educação, nos quais o capital humano é o principal vetor de qualidade e inovação. Nas instituições de ensino, a valorização e o reconhecimento dos colaboradores não são apenas práticas de motivação, mas estratégias fundamentais para o desempenho das atividades e para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse cenário, as escolas privadas se destacam pela forma como seus gestores buscam desenvolver e aplicar práticas que promovam o bem-estar, a eficiência e o engajamento de professores e demais profissionais da educação, fortalecendo, assim, os processos de ensino-aprendizagem e a qualidade dos serviços prestados (Pinheiro; Gomes Filho, 2019).

Dentre os componentes fundamentais da gestão de pessoas nas instituições educacionais privadas, destacam-se os subsistemas administrativos, como responsáveis por assegurar que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da organização, sendo decisivos para a construção de ambientes educacionais produtivos e saudáveis. Conforme destaca Da Cruz (2023) a eficiência dos processos de recrutamento e seleção está diretamente relacionada à valorização do capital intelectual e à capacidade da organização de atrair profissionais capacitados, produtivos e compatíveis com sua cultura institucional.

Uma gestão de pessoas bem estruturada é essencial para garantir o desempenho estratégico da instituição e sua competitividade no setor educacional privado. O investimento na qualificação, no engajamento e na valorização dos profissionais não apenas fortalece os processos pedagógicos, como também agrega valor à imagem institucional e à qualidade do serviço educacional ofertado. Em contextos nos quais o conhecimento é o principal ativo, a gestão de pessoas atua como ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências e a manutenção do capital humano qualificado. Quando bem estruturadas, as práticas de gestão transformam-se em instrumentos de vantagem competitiva sustentável, promovendo inovação, retenção de talentos e diferenciação frente às demais instituições (Freitas; Oliveira, 2022).

As práticas de gestão de pessoas também exercem papel significativo na promoção do florescimento no ambiente de trabalho, conceito originado da psicologia positiva e que se refere a um estado de bem-estar integral que abrange aspectos emocionais, sociais e profissionais. O florescimento está associado a sentimentos de engajamento, realização, propósito, relacionamentos positivos e emoções agradáveis no contexto laboral. Quando alinhadas com estratégias organizacionais humanizadas, as práticas de gestão de pessoas contribuem diretamente para o bem-estar psicológico e a saúde mental dos trabalhadores, fortalecendo seu vínculo com a organização e seu desempenho individual (Sgarbossa, 2023).

Com esse contorno teórico, é significativo conhecer como os subsistemas de gestão de pessoas têm sido implementados em instituições de ensino privadas, levando em conta as particularidades regionais e os desafios enfrentados pelos gestores. Dessa forma, este estudo visa analisar os subsistemas de gestão de pessoas utilizados por instituições de ensino privadas localizadas na região da Vertente do Caparaó. O foco está na identificação de práticas atuais e nos principais desafios enfrentados na implementação dessas estratégias, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e contextualizada da gestão de pessoas no setor educacional.

2 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral examinar os subsistemas de gestão de pessoas adotados por organizações educacionais privadas situadas na região da Vertente do Caparaó, com ênfase na identificação de práticas contemporâneas e dos principais desafios enfrentados pelos gestores.

Como objetivo específico, pretende-se compreender, com base na percepção dos gestores entrevistados, como são implementados os principais subsistemas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima e cultura organizacional, e retenção de talentos, destacando as práticas utilizadas, os desafios encontrados e as possíveis soluções para fortalecer a gestão estratégica de pessoas no setor educacional privado.

3 METODOLOGIA

O delineamento metodológico adotado neste trabalho se configura em um trabalho descritivo com uma estratégia qualitativa e que teve, para a coleta de dados, um roteiro de entrevista estruturada, com perguntas previamente elaboradas, a fim de garantir a padronização das respostas e a comparabilidade entre os participantes. A pesquisa seguiu as

diretrizes éticas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do UNIFACIG, tendo sido aprovada sob o parecer nº 7.499.112. As entrevistas abordaram os seguintes temas relacionados aos subsistemas da gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Remuneração e Benefícios; Clima Organizacional e Cultura; e Envolvimento e Retenção.

No que diz respeito à estratégia qualitativa, Godoy (1995, p. 21) aponta que as pesquisas qualitativas permitem ao pesquisador “captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Como instrumentos de coleta de dados foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada que permitiu explorar em profundidade as percepções e experiências dos participantes em relação ao trabalho e à identidade.

Para a seleção da amostra, foi utilizado o método não probabilístico por conveniência. Na perspectiva de Malhotra (2001, p. 306) “a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes [...] [...] em que os entrevistados são escolhidos, pois se encontram no lugar exato no momento certo”. Desta forma, a amostra foi constituída por Gestores de Recursos Humanos de diferentes organizações educacionais privadas.

Após a coleta de dados, feitas por meio de vídeo chamada do Google Meet, mediante a permissão dos entrevistados, as conversas foram gravadas para que posteriormente, as informações coletadas fossem analisadas por meio da Análise de Conteúdo, provenientes de instrumentos qualitativos, cuja técnica na perspectiva de Bardin (2011) tem como aspecto principal o desvendar crítico das informações recebidas permitindo a compreensão, a utilização e aplicação de determinados conteúdo para explicar as relações existentes entre os temas pesquisados.

4 DESENVOLVIMENTO

A Psicologia Organizacional tem se consolidado como uma aliada essencial na promoção da saúde, do bem-estar e do desempenho no ambiente corporativo, especialmente em contextos educacionais, onde as relações interpessoais e o equilíbrio emocional impactam diretamente nos resultados pedagógicos. Essa área da psicologia dedica-se à análise do comportamento humano nas organizações, atuando na identificação de fatores que influenciam a motivação, o engajamento e a qualidade de vida dos colaboradores. Nas instituições privadas de ensino, sua atuação pode fortalecer os subsistemas de gestão de pessoas, promovendo práticas mais humanizadas e eficazes em processos como recrutamento, avaliação de desempenho, cultura organizacional e retenção de talentos (Muller, 2021).

A importância estratégica da gestão de pessoas nas escolas privadas é amplamente reconhecida por sua influência direta na qualidade do ensino e na competitividade institucional. Segundo Pinheiro e Gomes Filho (2019) o diferencial competitivo das instituições privadas não se limita aos serviços ofertados, mas está profundamente vinculado ao desempenho dos profissionais que atuam nesses espaços. O engajamento e a valorização dos professores e demais colaboradores são determinantes para garantir um ambiente de aprendizagem eficaz e saudável.

No contexto educacional privado, a escolha por um modelo de gestão mais participativo e estratégico pode representar um diferencial na retenção de talentos e na motivação das equipes. Segundo Stecca *et al.* (2021) mesmo em setores distintos como o cooperativismo, a percepção dos colaboradores sobre os subsistemas de gestão está relacionada ao nível de descentralização e à valorização de competências individuais. Os autores apontam que o reconhecimento e a clareza das práticas de gestão impactam diretamente a motivação e o comprometimento dos colaboradores, o que se aplica também às instituições escolares que enfrentam desafios semelhantes, como alta rotatividade e pressão por resultados.

Diante disso, torna-se essencial compreender os modelos de gestão de pessoas adotados pelas instituições. Varzoni e Amorim (2021) identificam diferentes abordagens e classificações, destacando que os modelos organizacionais refletem a maneira como as empresas estruturam e gerenciam o comportamento humano. Esses modelos podem variar de orientações mais burocráticas, voltadas ao controle e à hierarquia, a formas mais modernas, que priorizam o comprometimento, a valorização do capital humano e o alinhamento estratégico entre objetivos institucionais e interesses dos colaboradores.

O subsistema de recrutamento e seleção é o ponto de partida da gestão de pessoas e exerce papel estratégico na composição das equipes escolares. Em instituições privadas de ensino, a preocupação com a escolha de profissionais qualificados e alinhados à missão pedagógica é essencial para garantir a qualidade dos serviços prestados. Conforme Chiavenato (2014) o recrutamento visa atrair candidatos com perfis compatíveis com a cultura organizacional, enquanto a seleção filtra os mais adequados com base em competências, experiências e atitudes. No setor educacional, o processo deve considerar, além da formação técnica, aspectos comportamentais e valores éticos que contribuam para o ambiente escolar positivo e colaborativo.

A educação é um setor em constante transformação, exigindo dos profissionais atualização contínua para lidar com as mudanças metodológicas, tecnológicas e sociais, portanto, subsistema de treinamento e desenvolvimento é fundamental. Segundo Chiavenato

(2014) o treinamento visa suprir lacunas imediatas no desempenho, enquanto o desenvolvimento está voltado ao crescimento profissional de longo prazo. Quando aplicado de forma sistemática, esse subsistema contribui não apenas para o aprimoramento técnico, mas também para o fortalecimento do comprometimento e da identidade profissional, com isso, demonstram valorização do capital humano e tendem a alcançar maior excelência na oferta educacional.

A avaliação de desempenho nas instituições privadas de ensino assume uma função formativa, gerencial e estratégica. Ao avaliar seus colaboradores, os gestores têm a oportunidade de identificar competências a serem fortalecidas, reconhecer talentos e alinhar expectativas. Para Chiavenato (2014) essa avaliação vai além da mensuração de resultados; trata-se de um processo contínuo que deve fornecer feedback construtivo e nortear decisões como promoções, treinamentos e remunerações. Quando bem aplicada, promove o desenvolvimento pessoal e profissional, além de estimular uma cultura de responsabilidade, comprometimento e melhoria constante no ambiente escolar.

Em um cenário competitivo e exigente, a política de remuneração e benefícios que valorizem o bem-estar e a carreira dos colaboradores torna-se uma prática estratégica. Chiavenato (2014) afirma que esse subsistema deve ser estruturado com base na equidade interna e na competitividade externa, além de estar alinhado ao desempenho individual e coletivo. Entre as práticas mais comuns no setor educacional privado estão: bônus por resultados, bolsas de estudo, planos de carreira, reconhecimento simbólico e incentivos à qualificação.

O clima organizacional e a cultura escolar influenciam diretamente a motivação, a produtividade e a permanência dos profissionais nas instituições privadas. O clima representa as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, enquanto a cultura engloba os valores, crenças e práticas que norteiam a conduta da organização. Conforme Chiavenato (2014) um clima saudável e uma cultura forte favorecem a cooperação, a inovação e a estabilidade das equipes. No setor educacional, cultivar um ambiente baseado na confiança, no respeito mútuo e no reconhecimento fortalece o engajamento dos docentes e o compromisso com os objetivos pedagógicos, impactando positivamente a aprendizagem dos alunos.

Manter profissionais qualificados e comprometidos é um dos maiores desafios da gestão de pessoas no setor educacional privado. O envolvimento ocorre quando o colaborador se sente parte da missão institucional, participa ativamente das decisões e é reconhecido por suas contribuições. Já a retenção depende de políticas consistentes de valorização,

desenvolvimento e reconhecimento. Chiavenato (2014) destaca que os talentos devem ser vistos como ativos estratégicos, exigindo práticas contínuas de escuta, feedback e oportunidades de crescimento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi conduzida a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), envolvendo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. Os sujeitos da pesquisa foram sete gestores atuantes em instituições privadas de ensino da região do Vertente do Caparaó, com formações acadêmicas diversas e experiências profissionais complementares. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa, destacando suas formações acadêmicas e cargos ocupados:

TABELA 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Formação acadêmica	Cargos/funções exercidas
E1	Psicologia	Gerente de RH
E2	Logística	Diretor(a) Administrativo(a)
E3	Pedagogia e Psicopedagogia	Diretor(a) Escolar
E4	Pedagogia e Psicologia	Gestor(a) Escolar
E5	Letras	Diretor(a) Pedagógico(a) e Administrativo(a)
E6	Marketing e Processos Gerenciais	Diretor(a) Administrativo(a)
E7	Matemática e Gestão Escolar	Diretor(a) Executivo(a)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A seguir apresenta-se uma discussão por categoria correspondentes aos subsistemas de gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Benefícios, Clima Organizacional e Cultura, e Envolvimento e Retenção de Talentos.

5.1 Recrutamento e Seleção

Os métodos variam entre processos estruturados, com uso de plataformas e testes comportamentais, e abordagens mais informais, baseadas em indicações e análises subjetivas de perfil. Instituições que utilizam ferramentas como aula-teste e entrevistas estruturadas mostram maior preocupação com a prática pedagógica, especialmente para cargos docentes.

Uma dificuldade recorrente apontada foi a escassez de profissionais qualificados na região, sobretudo em áreas de Educação Inclusiva. As instituições mais consolidadas demonstram criatividade no enfrentamento dessa limitação, investindo na formação interna ou

criando bancos de talentos. A heterogeneidade nas ferramentas de avaliação de competências (psicotécnicos, testes projetivos, redação técnica) também reflete diferentes estágios de maturidade nos processos seletivos.

5.2 Treinamento e Desenvolvimento

Todas as instituições relataram ações de capacitação, variando em frequência, formato e abrangência. Um aspecto unânime é o entendimento da formação continuada como essencial à qualidade do trabalho educacional. Algumas adotam modelos sistematizados, como faculdades corporativas e plataformas de EAD, enquanto outras se apoiam em parcerias com sistemas de ensino.

O critério para definição dos temas dos treinamentos varia entre observação direta, resultados de pesquisas de clima, e exigências legais. Notou-se, no entanto, uma discrepância quanto à inclusão de todos os setores: enquanto algumas priorizam apenas os professores e monitores, outras ampliam a capacitação para todos os colaboradores, reconhecendo a importância do trabalho integrado. A oferta de bolsas e incentivos para pós-graduação e especializações aparece como importante fator de valorização, embora ainda seja limitada em algumas instituições.

5.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é adotada em todas as instituições, porém em níveis distintos de formalização e impacto. Modelos como o 180° onde tanto o avaliador quanto o avaliado participam do processo, oferecendo uma perspectiva mais completa e equilibrada e o FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), utilizado para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização, indicam tentativas de estruturação, mas ainda há prevalência de métodos baseados em autoavaliação e observações subjetivas.

Poucas instituições relacionam a avaliação diretamente a promoções, aumentos salariais ou planos de desenvolvimento individual (PDI). Na maioria dos casos, a avaliação é utilizada mais como diagnóstico para orientação pedagógica do que como ferramenta estratégica de gestão. Os *feedbacks* são comuns e geralmente bem aceitos, ocorrendo de forma contínua ou semestral. As boas práticas incluem a realização de reuniões de devolutiva em ambientes acolhedores e com suporte de psicólogos escolares. No entanto, também se identificaram fragilidades como imaturidade dos avaliadores (alunos) e ausência de critérios claros, o que compromete a efetividade dos processos.

5.4 Remuneração e Benefícios

As políticas salariais variam amplamente entre as instituições. Algumas seguem exclusivamente a convenção coletiva; outras, especialmente as maiores, oferecem planos de carreira, bônus por desempenho, e auxílio para formação continuada. Entre os benefícios mais comuns estão: bolsa para filhos, plano odontológico, seguro de vida e bonificações simbólicas. Em casos mais estruturados, os diferenciais incluem atendimento psicológico gratuito, reconhecimento por tempo de casa e ajuda de custo para professores vindos de outras cidades.

A remuneração é reconhecida como fator de retenção, mas não como o principal. A maioria dos gestores valoriza mais o ambiente de trabalho, o reconhecimento e o propósito profissional. Isso revela um alinhamento com as práticas contemporâneas de gestão de pessoas, que apontam a necessidade de uma proposta de valor ao colaborador mais ampla do que apenas a remuneração financeira. Isso sugere que, embora os salários sejam relevantes, o reconhecimento e o pertencimento têm papel central na permanência dos profissionais.

5.5 Clima Organizacional e Cultura

A análise dessa categoria evidenciou o cuidado com o ambiente interno e a cultura organizacional como elementos estratégicos. Seis das sete instituições realizam, ou já realizaram, algum tipo de pesquisa de clima. Os principais pontos positivos relatados foram o sentimento de pertencimento, o ambiente colaborativo e o acolhimento institucional. Entre os desafios, destacam-se a comunicação interna e a gestão de conflitos.

A promoção de um ambiente saudável envolve desde ações simbólicas até estratégias institucionais com projetos voltados à saúde mental. A resolução de conflitos ocorre majoritariamente por mediação e diálogo, com envolvimento de gestores e, em alguns casos, familiares. A presença de setores específicos para integração e relações sociais mostra um avanço importante na institucionalização do cuidado com o clima interno e do fortalecimento da cultura organizacional, alinhada às estratégias da empresa.

5.6 Envolvimento e Retenção de Talentos

O engajamento e a permanência dos colaboradores estão fortemente vinculados ao reconhecimento institucional, ao plano de carreira e à cultura de valorização. As estratégias mais eficazes relatadas envolvem: escuta ativa, participação nas decisões, celebrações e incentivos ao desenvolvimento profissional. A motivação dos profissionais é,

majoritariamente, sustentada pela identificação com os valores da instituição e pelo sentimento de propósito e de pertencimento no trabalho.

Entre os desafios identificados, estão: a alta rotatividade em determinadas áreas, a dificuldade de adaptação às novas metodologias, e a escassez de profissionais qualificados, especialmente em disciplinas técnicas e em inclusão. Algumas instituições se destacam ao investirem na formação e no desenvolvimento humano, com ações como viagens internacionais para capacitação, mestrado subsidiado e abertura à inovação, essas práticas refletem uma gestão mais estratégica e humanizada, mas ainda pouco comum nas empresas da região pesquisada.

Destaca-se que o envolvimento e a retenção de talentos estão diretamente ligados ao reconhecimento e à valorização do trabalho docente. Ações como *feedbacks* frequentes, elogios às boas práticas e a formação continuada são estratégias utilizadas para mostrar ao professor sua importância na equipe e o impacto de seu trabalho na vida dos alunos. No entanto, o grande desafio relatado é combater a sensação de desvalorização social da profissão, reforçando continuamente que o professor é essencial, valorizado e parte fundamental do processo educativo.

Na Tabela 2 tem-se, de forma sintética, os elementos comparativos gerais dos subsistemas de Gestão de Pessoas nas instituições pesquisadas, destacando práticas comuns, diferenças e desafios identificados:

TABELA 2 - Comparativo dos Subsistemas de Gestão de Pessoas nas Instituições

Subsistema	Práticas Identificadas	Comuns	Principais Observadas	Diferenças	Desafios Frequentes
Recrutamento e Seleção	Divulgação por redes sociais, valorização de valores institucionais, uso de entrevista e aula-teste	por redes sociais, valorização de valores institucionais, uso de entrevista e aula-teste	Algumas instituições com testes formais; qualquer técnico	Algumas instituições com testes psicotécnicos; outras sem instrumento	Escassez de profissionais qualificados; pouca oferta local
Treinamento e Desenvolvimento	Formação reconhecida essencial; treinamentos para todos os setores em várias escolas	Formação continuada reconhecida como treinamentos para todos os setores em várias escolas	Algumas oferecem ou cursos apenas incentivos morais	Algumas instituições pós-graduação pagos; outras apenas incentivos morais	Resistência a novas metodologias; falta de recursos para ampliação
Avaliação de Desempenho	Presença de contínuos; autoavaliação por gestores	feedbacks contínuos; uso de autoavaliação e avaliação por gestores	Algumas aplicam modelos estruturados (180°, FOFA); outras em transição ou observações informais	Algumas aplicam modelos estruturados (180°, FOFA); outras ainda em transição ou usam apenas observações informais	Falta de critérios claros; avaliações com pouco impacto nas decisões

Remuneração e Benefícios	Benefícios como bolsas para filhos e plano odontológico	Algumas oferecem plano de carreira e bonificações; outras seguem apenas convenções coletivas	Limitações financeiras para implementar planos de carreira
Clima Organizacional e Cultura	Pesquisas de clima realizadas; ações para bem-estar (reconhecimento, rodas de conversa, dinâmicas)	Grau de formalização das ações varia: de iniciativas institucionais até ações espontâneas	Comunicação interna deficiente; conflitos interpessoais
Envolvimento e Retenção de Talentos	Valorização profissional, escuta ativa e apoio emocional	Algumas investem em pós-graduação exterior; outras usam ações simbólicas e gestão humanizada	Alta rotatividade em áreas técnicas; desvalorização social da docência

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao longo das entrevistas, ficou claro que, mesmo que alguns gestores não conseguissem definir tecnicamente o que são subsistemas de Gestão de Pessoas, como recrutamento e seleção, eles ainda assim empregavam práticas relacionadas a esses subsistemas de maneira empírica e intuitiva. Muitos dos entrevistados compartilharam suas ações com base em experiências adquiridas ao longo dos anos, descrevendo processos como entrevistas, dinâmicas e análise de perfil sem usar necessariamente os termos técnicos apropriados. Essa observação demonstra que, mesmo sem formação específica na área ou conhecimento da nomenclatura teórica geralmente aceitas, os profissionais empregam técnicas de gestão compatíveis com os subsistemas analisados.

De forma geral, os dados coletados indicam que, apesar das diferenças estruturais e operacionais entre as instituições privadas da região da Vertente do Caparaó, há um movimento comum de valorização dos subsistemas da Gestão de Pessoas, ainda que com diferentes níveis de formalização. As práticas de recrutamento, treinamento, avaliação, remuneração e retenção são aplicadas mesmo quando os gestores não possuem domínio técnico sobre os conceitos, o que reforça a influência da experiência prática no cotidiano escolar. Nota-se também que o ambiente organizacional exige uma adaptação constante, o que leva as instituições a aprimorarem suas estratégias e qualificarem seus processos.

A compreensão dos subsistemas como ferramentas estratégicas tem se fortalecido, mesmo que de forma gradual, incentivando uma gestão mais profissional e humanizada. As entrevistas mostraram que os gestores entendem a importância do capital humano como elemento central da qualidade educacional e que o fortalecimento da gestão de pessoas é ponto central para lidar com os desafios atuais do setor educacional privado.

Vale salientar que ao analisar as experiências desses profissionais, foi possível identificar boas práticas, lacunas e os desafios enfrentados no cotidiano da gestão educacional, contribuindo para uma atuação mais estratégica, humana e eficaz no setor privado de ensino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi plenamente alcançado, uma vez que a pesquisa revelou as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as estratégias específicas utilizadas para superar limitações regionais. Os achados evidenciaram que, apesar das diferenças estruturais, as instituições compartilham valores comuns em torno da valorização dos profissionais e da busca por inovação e qualidade, além disso, os dados mostram que, mesmo sem domínio técnico, os gestores aplicam práticas alinhadas à gestão de pessoas com base em suas experiências (Da Cruz, 2023).

Observou-se também, um esforço crescente na profissionalização dos processos de recrutamento, capacitação continuada, avaliação de desempenho e valorização do clima organizacional, mostrando uma postura de amadurecimento por parte dessas instituições em busca de evolução constante. Apesar das práticas variarem de acordo com o porte e os recursos das instituições, ressalta-se a importância estratégica da gestão de pessoas como um elemento fundamental para a qualidade da educação e a retenção de talentos (Freitas; Oliveira, 2022).

Entre os principais achados, destacam-se: a valorização do alinhamento institucional nos processos de seleção; a percepção unânime da importância da formação continuada; a adoção de métodos avaliativos formais e informais; e o reconhecimento de que remuneração justa, clima organizacional saudável e sentimento de pertencimento são fatores decisivos para o engajamento e retenção de colaboradores. Também foi evidenciado que instituições com maior maturidade organizacional investem em diferenciais como apoio à saúde mental, bolsas de estudo e programas de desenvolvimento profissional corroborando as afirmativas de Sgarbossa, (2023).

Os resultados obtidos oferecem contribuições significativas para gestores e instituições da região da Vertente do Caparaó, ao fornecerem um panorama das boas práticas já implementadas e ao indicarem caminhos para o aprimoramento da gestão de pessoas. A partir dos dados, percebe-se que estratégias como escuta ativa, avaliação estruturada, reconhecimento simbólico e desenvolvimento de carreira favorecem a motivação e o comprometimento das equipes, promovendo um clima organizacional mais colaborativo e

eficaz. A integração bem estruturada entre os subsistemas de gestão pode, portanto, tornar-se um diferencial competitivo no setor educacional privado fortalecendo, assim, os processos de ensino-aprendizagem e a qualidade dos serviços prestados conforme já apontado por Muller (2021).

REFERÊNCIAS

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2025.

DA CRUZ, Walter Cristóvão. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023. Disponível em: <<https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>>. Acesso em: 31 mar. 2025.

FREITAS, Mauro Rodrigo de Almeida; OLIVEIRA, Francisco Nilton Gomes de. Gestão de pessoas como diferencial competitivo nas instituições de ensino técnico profissionalizantes do Município de Santa Maria, RS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 717-732, 2022. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3857>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em 17 mai. 2025.

MALHOTRA, N, K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MULLER, Greiciele da Silva. O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores. 2021. 61 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul**, Unidade em Frederico Westphalen, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2040>>. Acesso em: 20 abr. 2025.

PINHEIRO, Jessica Vieira; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. A Importância da Gestão de Pessoas nas Escolas Privadas: Um Estudo Bibliográfico/The Importance of People Management in Private Schools: A Bibliographical Study. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 48, p. 101-108, 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2240>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

SGARBOSSA, Maira. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101-129, 2023. Disponível em:

<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3166>>. Acesso em: 14 abr. 2025.

STECCA, Jaime Peixoto *et al.* A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-24, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/63181>>. Acesso em: 30 mar. 2025.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de Contabilidade, Administração e Economia**, v. 11, n. 3, p. 489-505, set./dez. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>>. Acesso em: 20 abr. 2025.