

## PEDAGOGIA EMPRESARIAL: ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA

Maria de Nazaré de Souza Santos  
E-mail: mnss02@hotmail.com

### Resumo

O presente artigo mostra a investigação da Pedagogia Empresarial: Atuação do Pedagogo na Empresa, que possibilitou identificar e analisar os desafios e dificuldades enfrentados pelo pedagogo no desenvolvimento de suas atribuições nas empresas, a trajetória histórica da Pedagogia Empresarial; o significado da pedagogia empresarial, averiguar o pedagogo na empresa e os desafios da profissão do educador nas organizações. Para realizar a pesquisa foi necessário fazer um estudo de cunho qualitativo para perceber a problemática da atuação do pedagogo nas empresas, a fim de compreender de forma ampla tais desafios. Desenvolveu-se o estudo em empresa localizada no município de Belém que possui em seu quadro de recursos humanos seis pedagogos. Os sujeitos da pesquisa contribuíram para a produção de conhecimentos voltados para a pesquisa científica acadêmica e o trabalho do pedagogo no ambiente empresarial.

**Palavras Chave:** Pedagogia empresarial, pedagogo, pesquisa científica acadêmica.

### Introdução

Nas três últimas décadas do século XX e início do século XXI, as atividades profissionais tiveram que se ajustarem as novas realidades do mercado de trabalho, a fim de continuar a terem funcionalidade neste mercado extremamente competitivo e dinâmico. Esta dinamicidade, fez com que algumas profissões deixassem de existir

e outras foram criadas para atender as exigências da sociedade e globalização da informação e dos conhecimentos.

Dentre essas profissões que tiveram que se adaptar aos novos contextos, a pedagogia foi a que melhor representou o processo de expansão de seus profissionais frente às carências e solicitações das organizações para absorver profissionais que sejam capazes de não só gerenciar as ações

educativas, mas dar direcionamento para a criação de uma cultura de sucesso.

Inicialmente apresenta-se na introdução, momento em que enfatiza de forma científica o problema, objetivos e a relevância do estudo. O primeiro capítulo mostra o referencial teórico, quando se discute com os autores o contexto histórico da pedagogia, para compreender a evolução desse conhecimento na sociedade. A seguir busca-se discutir quais os desafios e dificuldades enfrentados pelos pedagogos no desenvolvimento de suas atribuições nas empresas. Para ampliar os conhecimentos sobre a prática do pedagogo busca-se analisar se o pedagogo sente-se preparado para atuar nas empresas. O segundo capítulo evidencia a metodologia quando se relata passo a passo aos procedimentos metodológicos da pesquisa. Finalizando a proposta monográfica apresentam-se as considerações finais, quando se destaca a contribuição da pesquisa para a formação pessoal, acadêmica e sociais do aluno do curso de pedagogia.

## **Contextualização histórica da educação na sociedade**

Este capítulo destina-se a apresentar a Contextualização Histórica da Educação na Sociedade, através das explicações da história da pedagogia empresarial, o que torna as relações entre as pessoas bastante complexas e conflituosas, levando as necessidades de novos métodos de transformação da educação e treinamento nas empresas; na breve explicação do significado da Pedagogia Empresarial, seguindo com as informações referentes ao pedagogo empresarial, nesta nova perspectiva o pedagogo terá que entender que, educação não é única, e sim que podemos encontrar vários tipos de educação como a formal, informal, não formal sendo que podem ocorrer em diferentes espaços como: escolar, hospitalar, empresarial entre outros; e finalizando o capítulo com a explicação teórica sobre os desafios da profissão do educador na organização, enfrentados pelo pedagogo na empresa. Com o decorrer do estudo você poderá comprovar todos esses desafios e suas amplitudes. Convida-se a percorrer nesta leitura sublime e de pesquisa

fatos importantíssimos para o bom entendimento da Pedagogia Empresarial, e do profissional pedagogo em seus contextos.

### **A trajetória histórica da Pedagogia Empresarial**

O termo pedagogia na empresa “foi empregado pela primeira vez no início da década de 80, quando surgiram alguns poucos cursos universitários sobre a matéria” (FONSECA, 2007, p. 58). A formação do pedagogo empresarial surgiu vinculada à ideia da necessidade de preparação e formação dos Recursos Humanos nas empresas.

O desenvolvimento dos Recursos Humanos é o fator essencial para o êxito empresarial. A atuação do pedagogo na empresa abre espaço para as possibilidades do campo de atuação da pedagogia, pois o pedagogo possui possibilidades de impulsionar o crescimento dos profissionais da empresa, tanto individualmente quanto coletivamente.

Observa-se que a sociedade transforma-se sucessivamente, o que torna as relações entre as pessoas

bastante complexa e conflituosa, por conta da gama de acontecimentos que ocorrem e contribuindo para que os indivíduos reajam diferentemente por conta do modelo de educação que lhe é imposto ou proposto. Então, é necessário compreender os períodos históricos e os de educação que neles ocorrem como uma construção coletiva humana.

Assim concorda-se com Libâneo (1994), quando este analisa que a educação intencional refere-se a influencia em que há intenções e objetivos definidos conscientemente como é a educação escolar. Há uma intencionalidade, uma consciência por parte do educador quanto aos objetivos e tarefas que deve cumprir em um determinado tempo previsto e com objetivos definidos.

Para Platão, a educação é o instrumento para desenvolver no homem tudo o que implica sua participação na realidade ideal, tudo o que define sua essência verdadeira, embora asfixiada por sua existência empírica. Também segundo Aristóteles, a educação é um processo que auxilia a passagem da potência para o ato, pela qual atualizamos a forma humana.

## **Significado da Pedagogia Empresarial**

Segundo Holtz (2006), a pedagogia estabelece: Aquilo que se deve fazer e estudar os meios de realizá-lo, e põe em prática aquilo que concebeu. Então, a Pedagogia estuda e aplica doutrinas e princípios para um programa de ação, com os meios mais eficientes de formação, aperfeiçoamento e estímulo das faculdades da personalidade humana, de acordo com ideais e objetivos adequados a uma determinada concepção de vida.

No que diz Ribeiro (2010), a pedagogia na empresa caracteriza-se como uma das possibilidades de formação/atuação do pedagogo bastante recente, especialmente no contexto brasileiro. Tem seu surgimento vinculado à ideia da necessidade de formação e/ ou preparação dos recursos humanos nas empresas. Nem sempre, no entanto as empresas preocupam-se com o desenvolvimento de seus recursos humanos, entendidos como fator principal do êxito empresarial.

A Pedagogia Empresarial está relacionada diretamente ao uso da didática aplicada ao treinamento, jogos, e simulação empresarial, administração do conhecimento, ética nas organizações, Comportamento humano nas organizações, cultura e mudanças nas organizações, educação e dinâmica de grupos para relações interpessoais nas organizações, desenvolvimento organizacional e avaliação do desempenho.

## **O Pedagogo na empresa**

Mediante as grandes transformações ocorridas no curso de licenciatura plena em pedagogia, como a mudança de currículo deste curso, torna-se necessário que se faça discussões e análise como este processo transformou as perspectivas tanto de alunos que estão fazendo a graduação como também dos profissionais que já estão formados nessa área.

Segundo Lopes (2009) o ser humano se adapta com muita facilidade mais precisa ser motivado para desenvolver suas atividades no

ambiente de trabalho. Diante dos níveis de exigência ocorrida no mundo organizacional e preciso que a empresa tenha em seu quadro um pedagogo líder para motivar as pessoas a gostarem do que fazem e por conseguir ter maior produtividade.

Assim, percebe-se que a empresa precisa de alguém que lidere um grupo para desempenhar suas funções com motivação e sucesso. Nesse sentido o pedagogo empresarial precisa ter liderança para coordenar um grupo. A liderança é uma característica indispensável para que este profissional tenha sucesso em seu trabalho.

Cabe aqui considerar que diante do comportamento das organizações, observamos um novo modelo de racionalização dos processos produtivos, como reorganização de trabalho, requalificação profissional, desenvolvimento de novas competências flexibilidade do processo produtivo etc. Cabe a educação proporcionar ao indivíduo um bom domínio da linguagem oral, escrita e corporal, favorecer a flexibilidade mental, agilidade de raciocínio, capacidade de abstração e análise etc. *É discutido que:*

*A pedagogia empresarial enquanto ciência ligada ao desenvolvimento de uma aprendizagem significativa vem contribuir para que as empresas desenvolvam esses seus grandes "diamantes"- O ser humano, em todos os seus aspectos intelectual (conhecimentos e habilidades), social e afetiva (atitudes). (LOPES, 2009, p.30)*

Uma questão importante para a formação e atuação do pedagogo empresarial diz respeito ao entendimento dos comportamentos humanos (inclusive o seu) no contexto organizacional, tendo em vista que toda a sua atuação está pautada na dimensão humana.

As políticas de recursos humanos por si só não garantem mudanças ou comprometimentos mais ou menos refletivos, tendo o elemento humano o seu ponto chave. Nesse sentido, quanto mais conhecimento dispor a cerca do comportamento humano no ambiente organizacional, mais efetiva será a atuação do profissional, em todos os sentidos.

## **Os desafios da profissão do educador na organização**

Os desafios enfrentados pelo pedagogo na empresa são de várias formas, e complexas, vária de organização para organização, mas de modo geral, o profissional submete-se a diversos desafios, tais como: conflitos, comportamento organizacionais, a cultura da empresa e do colaborador e etc. Possibilitando ao profissional a busca da mediação de conflitos, como uma forma de mensura e controlar o ambiente da empresa.

**A mediação de conflitos:** implica em uma postura do profissional com autonomia e controle. No que diz “a mediação é uma técnica de solução de conflitos rápida, ágil, flexível e particularizada a cada caso. As pesquisas mundiais de resultados da utilização da mediação apontam para um número cada vez maior de campos de atuações.” (OLIVEIRA, 2000:26-30). Conforme Ribeiro (2010), “.....esta técnica apresenta uma série de vantagens, dentre elas, maior rapidez no processo, redução do desgaste emocional, participação ativa dos

envolvidos e privacidade das informações”.

Ribeiro (2010), afirma que “torna-se essencial, também, manter-se atento ao esforço e ao desempenho das pessoas para poder estimulá-las e/ou ajudá-las naquilo que precisam melhorar. Evidenciar sensibilidade para tomar decisões e assumir os erros complementa esses requisitos. A liderança passa a ser alguém que também está engajado nos processos e, portanto, é co-responsável, como todos os demais atores da organização, pelos resultados.” Dentre os mais diversos desafios, observa-se outro desafio que o pedagogo poderá enfrentar dentro de uma empresa: A Ética e a Moral.

Assim este profissional que atravessa séculos, tem hoje novas atribuições e desafios. O pedagogo como visto anteriormente, é caracterizado como o profissional responsável pela docência, além de exercer outros papéis, tais como: Direção, Coordenação e Supervisão, entre outras atividades específicas, porém todas no âmbito escolar. A pedagogia dispõe de campo vasto de trabalho, que vai além do ensino formal. Novos campos de trabalho têm surgido

para o pedagogo, e a empresa é um deles.

Para atingir as metas e obter a lucratividade, as empresas investem em tecnologias, preços e produtos variados, como forma de alcançar a excelência organizacional. As empresas necessitam de bons profissionais para produzir, atender bem ao mercado, e atingir metas estabelecidas para sua sobrevivência e competir com outras empresas. Uma boa empresa é composta de bons profissionais, e esses profissionais são bastante disputados no mercado por contribuírem para o sucesso da empresa.

## **Resultados e discussões**

Este capítulo destina-se a apresentar, os principais resultados obtidos na pesquisa de campo, realizado com pedagogos que atuam diretamente nas empresas para que assim os mesmos compreendam esta prática para a sociedade atual. Serão relatadas e analisadas as informações obtidas em coleta de dados, realizada com a aplicação de seis questionários e do retorno no mês de setembro, outubro e novembro do ano corrente. Por

conveniência, analisou-se este total das amostras recolhidas e com isso, buscou-se uma breve caracterização dos sujeitos para se ter uma noção do universo de pesquisado. Diante disso, percebe-se que todos os sujeitos estão entre a faixa etária de 25 até 52 anos, dois do sexo masculino e quatro do sexo feminino. O tempo de empresa dos sujeitos varia entre 5 a 12 anos. Em relação ao nível de escolaridade, todos concluíram o ensino superior e somente um cursa especialização em pedagogia empresarial. Chama-se de sujeitos os entrevistados, da seguinte forma: S1, S2, S3, S4, S5 e S6.

## **Entendimento a respeito da pedagogia empresarial**

Nesta primeira pesquisa, buscou-se verificar que os pedagogos que atuam nas empresas entendem a respeito da pedagogia empresarial. A maioria dos pedagogos entende que a pedagogia empresarial visa aperfeiçoar os comportamentos humanos para que os mesmos tenham atuação na melhoria dos diferentes processos organizacionais, isso fica claro a partir das seguintes respostas:

**a) O que você pedagogo entende sobre pedagogia empresarial?**

Segundo a pesquisa a maioria entende que a pedagogia empresarial promove conhecimentos e integração. E, portanto é uma ciência que tem por objetivo de estudo a educação nas empresas. Todos os pedagogos entrevistados têm um entendimento sobre pedagogia empresarial, mas ainda encontram dificuldades para atuarem no meio empresarial devido a falta de reconhecimento e oportunidades das empresas que ainda não buscam valorizar o trabalho dos pedagogos.

Essas afirmativas refletem que os pedagogos acreditam que podem contribuir com a educação continuada na empresa “coordenando estes planos de desenvolvimento e trazendo ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do conhecimento”. Desta forma o pedagogo pode apresentar projetos, planos e sugestões a direção e aos gestores da empresa.

“A educação assume grande relevância perante essa reestruturação do mundo do trabalho. No universo produto, no entanto, faz-se necessário que o

profissional da educação, dotado de bases teóricas e metodológicas sólidas, assuma um espaço de forma efetiva no interior das organizações” (ALMEIDA, 2006, p.6).

**b) Como você diferencia pedagogia empresarial dos outros ambientes?**

Segundo Lopes (2009), a pedagogia empresarial enquanto ciência ligada ao desenvolvimento de uma aprendizagem significativa vem contribuir para que as empresas desenvolvam esses seus grandes “diamantes”- O ser humano, em todos os seus aspectos intelectual (conhecimentos e habilidades), social e afetiva (atitudes).

Conforme a pesquisa, atualmente o pedagogo passa por diversas transformações, a pedagogia está diversificada, não atua somente em sala de aula, mas em varias áreas, que possibilitam oportunidades para que este profissional possa trabalhar, em conjunto com departamento de pessoal, recursos humanos e administrativos.

**c) De modo geral qual verdadeiro significado do pedagogo na empresa?**



Segundo os sujeitos entrevistados o verdadeiro significado dos pedagogos é acompanhar a formação e implantação de programas para o incentivo e auto-estima do colaborador fazendo levantamentos através de entrevistas ou feedback para o desenvolvimento deste colaborador. Diante das respostas, percebe-se que todos os sujeitos consideram que a Pedagogia Empresarial está relacionada à aprendizagem, visando a melhoria contínua dos processos da organização. Estas concepções estão de acordo com a proposta deste estudo, uma vez que se tem tido outros olhares para o desenvolvimento dos funcionários.

De qualquer forma, visualiza-se a contribuição deste profissional no ambiente empresarial, pois, além de foca-se na aprendizagem empresarial, Almeida (2006) expressa que os mesmos podem visar os “[...] processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa”. É importante ressaltar que este profissional está ligado diretamente com todos os processos de desenvolvimento, desde o

planejamento, até a verificação da sua eficácia.

### **Principais atribuições dos pedagogos na empresa**

#### **a) De que maneira o pedagogo pode contribuir para motivação da empresa?**

Os sujeitos entrevistados foram unânimes quando se busca a necessidade da qualificação, da interação, da valorização dos colaboradores junto à empresa. Compreender a necessidade de realização, portanto, no âmbito da dinâmica organizacional, implica a busca de elementos que permitam entender a direção, a intensidade e a consistência do comportamento quanto à manutenção ou ampliação das próprias capacidades e habilidades do sujeito naquilo que considera importante.

Segundo Ribeiro (2010) a motivação representa, pois, o mesmo tempo, o fator externo ou interno que dirige e integra o comportamento de pessoa. Nesse sentido, a se entender que o sujeito é motivado, em qualquer momento, por multiplicidade de fatores

que implicam duas dimensões: uma relativa a motivação propriamente dita e a outra, a situação que o sujeito vive em relação as experiências do passado. E também afirma que é crescente a preocupação com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, especialmente nos países em desenvolvimento.

**b) Quais as principais atribuições do pedagogo nas empresas?**

Diante das respostas, percebe-se que todos os sujeitos consideram que as atribuições do pedagogo nas empresas possam está relacionado a promover a reconstrução de conceitos básicos, conhecer e saber reconhecer as estratégias de aprendizagem se faz muito necessária porque os adultos não manifestam dúvidas por sentirem que isto ameaça seus empregos, suas promoções e sua imagem.

Como afirma LOPES (2009) para promover uma educação em serviço com qualidade e prazerosa, o pedagogo empresarial tem de estudar, conhecer o produto e o serviço e agregá-lo ao paradigma para realmente promover o desenvolvimento pessoal, e

conseqüentemente empresarial. Ratifica-se que a pedagogia deve proporcionar e estimular o desenvolvimento e a potencialização de habilidades profissionais, além das pessoais, investigando e aperfeiçoando programas potencializadores das capacidades humanas, pois a educação baseia-se no processo de desenvolvimento do potencial intelectual, físico, estético existente em cada pessoa, e se dá através da prática, da experiência e da realidade em que a pessoa está inserida.

**c) De que forma acontece o trabalho do pedagogo dentro de uma empresa?**

Observa-se que todos os sujeitos entendem que o trabalho do pedagogo acontece na perspectiva do treinamento e do desenvolvimento do Recurso Humanos. Sendo desempenhada com ética, e transparência. E que todos conhecem suas atuações e sabem como desenvolver. Entretanto percebeu-se em lócus que a maioria não detinha as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções, por

falta de estratégias e a necessidade de administrar a rotina de forma autônoma.

Ribeiro (2010) afirma que o pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e, com isso, percarn-se de vista os propósitos tanto da formação quanto da própria empresa.

### **Da formação para atuar na pedagogia empresarial.**

#### **a) Os pedagogos estão preparados para atuarem nas empresas?**

Quando perguntou se os pedagogos estão preparados para atuarem nas empresas. S1 e S6 responderam que os pedagogos não estão preparados, e o S2, S3, e S5 responderam que sim. Entretanto o S4 acredita que o pedagogo deve estar sempre em busca de informação, ou seja, em busca de qualificação e aprendizado.

Ribeiro (2010) afirma que a mudança constante é uma prerrogativa dos processos de aprendizagem nas empresas. Mudam tanto as funções

quanto os aspectos didático metodológicos na institucionalização da aprendizagem. Na medida em que a tarefa de formação nas empresas assume um caráter antecipativo e contínuo em termos da qualidade, o trabalho de manutenção da qualificação profissional é acompanhado da tarefa de preparar, apoiar e dirigir processos de mudanças.

Neste sentido pode-se dizer que a formação passa e adquire novas bases de conceitos, por seguinte o aprendizado tornar-se integrante do desenvolvimento da empresa.

#### **b) Quais são os desafios a serem enfrentados pelo pedagogo nas empresas?**

Quando se perguntou quais são os desafios a serem enfrentados pelo pedagogo nas empresas, as respostas foram diversificadas, porém todos em comum quando se trata das dificuldades na aceitação do profissional pedagogo nas empresas.

Por desconhecimento por parte de muitas empresas, sobre o papel do pedagogo empresarial, e suas competências, possibilita a dificuldade

desse profissional em adentrar nesta empresas, e por seguinte fazer parte do quadro de colaboradores. Por ser uma profissão nova, e que precisa ser divulgada.

Outra grande dificuldade que impossibilita a atuação do pedagogo nas empresas é a formação específica como sabemos, muitos profissionais são preparados somente a atuarem em sala de aulas, em educação formal, e como a demanda empresarial aumenta-se, faz-se a necessidades que este profissional busque novos aprendizados específicos, preferencialmente na área de recursos humanos.

Segundo Ribeiro (2010) cita que a educação não formal constitui-se em propostas educacionais mais abertas que se desenvolvem de forma mais flexível, com emprego de procedimentos metodológicos diversificados, não seguindo uma seqüência convencional necessariamente.

#### **d) Quais as dificuldades por parte do pedagogo na empresa?**

Observa-se que os sujeitos responderam em maioria dificuldades relacionados à aceitação dentro da empresa, a falta de conhecimento

especializado, e reconhecimento. Percebe-se que novamente afirma o que diz o item b, da questão anterior, na mesma sintonia, volta à questão mencionado no item b.

Pode-se entender com clareza o que Ribeiro (2010) afirma que no mundo contemporâneo vê-se diante de dois processos evolutivos paradoxais. O conhecimento reconhecido como científico assume proporções não imagináveis, e os problemas de natureza individual e social ganham em complexidade. Conclui-se que ao observar o profissional na empresa constata-se que muitos estão em busca de novidades e atualidades, pois sem consonância com a gestão da empresa, em conseqüência do paradigma tradicional, que muitas empresas ainda cultivam. Levando de encontro o novo profissional de pedagogia a realidade dos demais colaboradores da empresa.

#### **Conclusão**

Sabe-se que diante das transformações políticas, econômicas e culturais que ocorrem na sociedade, surgem diferentes realidades educativas. Com um mercado cada vez

mais competitivo e com a inserção das novas tecnologias no sistema produtivo capitalista, a necessidade de se ter um Pedagogo dentro das empresas tornou-se inevitável, uma vez que a sociedade contemporânea exige cada vez mais a qualificação de seus trabalhadores.

Dessa forma, a presença desse profissional da educação nos espaços empresariais está intimamente ligada ao envolvimento do mesmo em tarefas de treinamento de recursos humanos e de seleção de pessoal, uma vez que fica a encargo do Pedagogo desenvolver as chamadas competências, tão exaltadas pela reestruturação do trabalho e da produção na sociedade atual.

A partir dos resultados, evidencia-se que os objetivos foram atingidos, de forma que se possibilitou a realização da revisão bibliográfica sobre todos os temas sugeridos, ainda que se apresentasse dificuldade de encontrar referencial bibliográfico, devido à inovação do tema. O maior patrimônio da empresa é o ser humano por este motivo o foco maior é a gestão de pessoas. Nesses últimos tempos os líderes estão mais prudentes e dando mais valor aos seus colaboradores e a empresa.

No entendimento da formação para atuar na pedagogia empresarial, o pedagogo empresarial necessita de uma formação filosófica, humanística e técnicas sólidas. Sabendo que seu foco deve estar direcionado para as partes descritas, empregadores e empregados; ele ainda interage com todos os níveis hierárquicos, promovendo ações de reciprocidade, de trocas mútuas, através de suas ações de humanização.

Finaliza-se com a necessidade de focar maior divulgação deste profissional no campo empresarial. Pois a demanda existe o que falta é meio de como chegar a esta demanda, e se ela os conhece como profissional que possa transformar uma cultura organizacional e comportamentos, através de métodos pedagógicos para que o capital intelectual aprenda.

## **Referências**

FONSECA, Marília Saldanha da. A pedagogia na empresa: sua origem, seus caminhos. Revista Científica Universidade Barra Mansa – UBM, n.17, p.57, jul.2007.

HORTZ, Maria Luiza Marins. Lições de pedagogia empresarial. MH Assessoria Empresarial: Especializada em Relações

Humanas. Sorocaba, Maio de 2006. Disponível em: <http://www.mh.etc.br>.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para que?** 5<sup>o</sup> ed. São Paulo: Cortez, 1994 e 2002.

LOPES, Isolda e Tal. **Pedagogia empresarial: uma nova visão de aprendizagem na organizações** . Rio de janeiro: o autor , 2006 e 2009

OLIVEIRA, M. A. **mediação de conflitos**. In: **GESTÃO PLUS**, n. 12, janeiro e fevereiro. 2000, pág.26 a 30

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro. Wak, 2010, pág 09 e 11.