

# 1 INTRODUÇÃO

Ao Pedagogo sempre foram atribuídas funções como direção, coordenação e supervisão, entre outras atividades específicas da escola, ou seja, ele sempre visto como o profissional responsável pela docência e pelas especialidades da escola. Com as mudanças econômicas e sociais que vêm ocorrendo nos últimos anos, é notório o crescente surgimento de espaços educacionais não-formais que possibilitam ao pedagogo novas oportunidades de trabalho. De acordo com Lorenzo (2007), o Pedagogo não é mais só o profissional que atua no ambiente escolar, ao contrário, ele dispõe de uma imensa área de atuação: empresas de diversos setores, ONGS, editoras, sites, consultorias especializadas em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e em todas as áreas que requeiram um trabalho educativo. Por isso a temática dessa pesquisa apresenta-se como relevante para desmistificar essa visão de que ao pedagogo só competem especialidades da escola. O presente trabalho dará foco à atuação do pedagogo na empresa, reconhecida em 2006, com a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia, onde fica clara a extensa possibilidade de atuação desse profissional. (Resolução CNE/CP nº 1 de 2006)

A curiosidade sobre essa temática surgiu a partir de pesquisas para identificar os espaços de atuação para o pedagogo, uma vez que lecionar em sala de aula não é a minha intenção após a conclusão do curso de Pedagogia. A confirmação dessa escolha se deu a partir de uma experiência de estágio na área de recursos humanos de uma empresa em Salvador-BA, realizando atividades administrativas e auxiliando na execução de recrutamento, seleção, treinamento de funcionários/estagiários e outras atividades relacionadas à área de treinamento, recrutamento e seleção.

Acredito que a escolha do tema é de grande relevância para os estudantes, pois o foco é em uma atuação que vem crescendo. Assim como fui à busca de pesquisas com a mesma finalidade, outros estudantes podem encontrar-se na mesma situação, e utilizar a minha pesquisa como ajuda, até porque a graduação é o momento que temos para nos preparar e tornar-nos profissionais qualificados. E é neste ponto que identifico outra contribuição desse trabalho.

Devido às mudanças pela qual a sociedade vem passando, novas ideias estão surgindo e colocando em dúvida as estruturas já estabelecidas, como por exemplo, o campo de atuação do pedagogo. A sociedade atual transita da sociedade industrial para a sociedade da informação. Essas transformações ampliam os espaços de aprendizagem para além dos modelos convencionais de educação.

Logo, a variedade dos espaços educativos, por consequência das novas necessidades formativas impostas por essas transformações, passa a requerer, necessariamente, novas bases de formação o trabalho do pedagogo, fazendo com que repensemos as formas de se conceber o trabalho pedagógico escolar e o surgimento de novas formas e modalidades de formação, pois, estando a educação presente em diferentes esferas da sociedade, torna-se necessário um pedagogo capaz de intervir nesta realidade, sua profissão se torna estratégica.

Com essa abertura no mercado de trabalho, o pedagogo assumindo novas funções, cabe pensar mais detalhadamente a dinâmica do conhecimento e as novas formas do educador como mediador deste processo. Torna-se necessário entendermos que não podemos nos deter somente no universo da educação formal, e sim que devemos buscar novas fontes de formação e informação para que este profissional se adéque ao mundo globalizado e competitivo.

E justamente para sair do foco da educação formal, que trabalharei com a pedagogia empresarial para entender qual trabalho o pedagogo desempenha no setor de recursos humanos, focando no seguinte problema de pesquisa: quais as atividades que o pedagogo pode desempenhar no setor de recursos humanos de uma empresa?

Tendo como objetivo geral investigar quais são essas atividades. E como objetivos específicos analisar as contribuições do curso de pedagogia para a atuação do pedagogo na empresa, identificar quais são as atividades desenvolvidas por ele e a percepção desse profissional em relação à realização dessas atividades.

Alguns dos autores que utilizei para enriquecer a pesquisa serão: Libâneo (2001) que afirma ser quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social não se restringindo, portanto, à escola e muito menos a docência. Acredita que o campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia.

Para defender isso e apoiar a atuação do pedagogo na empresa, Santos (2004, p. 7) diz que, a pedagogia deixou de ser apenas mais uma disciplina da área de educação, entrou no mercado profissional de maneira mais ampla, suprimindo as necessidades da sociedade e das empresas. Lima (1998), Arroyo (1997), Holtz (2006), Ribeiro (2003, 2004), Chiavenato (1999, 2002), Godoy (1995), Freire (1989) entre outros autores, também serão utilizados para aprimorar a pesquisa.

Quanto à metodologia, a pesquisa será exploratória e qualitativa. A técnica coleta de dados será o questionário, aplicado com pedagogos (as) que trabalham em empresas.

A monografia é composta de introdução, contendo uma breve apresentação da problematização da pesquisa, dos objetivos, alguns dos autores utilizados para a construção teórica e uma breve apresentação também da metodologia da pesquisa. Composta também de fundamentação teórica, abordando o novo perfil do pedagogo e a contribuição do curso para a formação desse novo perfil; a pedagogia empresarial; o pedagogo empresarial; os campos de atuação na empresa para o pedagogo; o processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Metodologia da pesquisa, análise dos dados e as considerações finais.

Assim, o presente trabalho irá mostrar que a educação não se limita à relação educando-educador no interior de um processo pedagógico na escola. Ela se insere no processo social, como parte de um todo mais amplo, onde encontramos a sociedade, seus dinamismos e conflitos. Expondo que as técnicas e práticas que o pedagogo empresarial domina, somadas à experiência dos profissionais de outras áreas, formam instrumentos importantes para a atuação na gestão de pessoas: evidenciando formas educacionais para a aprendizagem organizacional significativa e sustentável; promovendo mudanças culturais no ambiente de trabalho; coordenando equipes no desenvolvimento de projetos; prestando consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações; participando do processo de recrutamento e seleção.

A visão que se tem sobre a educação idealizada como aquela que prepara o indivíduo para a sociedade, moldando-o da maneira como a escola quer, nesta, perspectiva torna-se ultrapassada, precisa-se entender a educação em um sentido mais amplo, que envolva a formação humana tanto no aspecto físico, moral, intelectual.

## **2 DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DE PEDAGOGIA: O PERFIL DO PEDAGOGO E ÁREAS DE ATUAÇÃO.**

Com a mudança da sociedade industrial para a sociedade da informação, os espaços de aprendizagem se expandem para além dos modelos convencionais de educação. Com isso, o pedagogo passa a solicitar novas bases para sua formação. Torna-se necessário repensar as formas de se conceber o trabalho pedagógico escolar e o surgimento de novas formas e modalidades de formação, pois, estando a educação presente em diferentes esferas da sociedade, torna-se necessário um pedagogo capaz de intervir nesta realidade, desenvolver atividades extraescolares e que esteja preparado para atuar nesses outros espaços.

Logo, com essas mudanças e essa abertura no mercado de trabalho, é notório que a prática do pedagogo é considerada importante não apenas na sala de aula, mas em todos os ambientes que haja necessidade da prática educativa, pois esse profissional não atua nos processos de transmissão e assimilação de saberes da formação somente das crianças, mas sim de todo ser humano. Segundo Libâneo (2007, p.38-39):

O curso de pedagogia deve formar o pedagogo *stricto sensu*, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas sócio-educativas de tipo formal e não-formal e informal, decorrentes de novas realidades, novas tecnologias, novos atores sociais [...], não apenas na gestão, supervisão e coordenação pedagógica de escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição de políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instancias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional [...]

Com o pedagogo assumindo novas funções, cabe pensar mais detalhadamente a dinâmica do conhecimento e as novas formas do educador como mediador deste processo. Sendo necessário entendermos que não podemos focar somente no âmbito da educação formal, e sim que devemos procurar novos meios de formação e informação para que o pedagogo se adeqüe ao mundo globalizado e competitivo.

Ao fazermos um estudo referente à formação do pedagogo no Brasil, constataremos que o mesmo sempre teve sua formação voltada para atuação em espaços escolares. Porém, levando em conta que a nossa sociedade vive em constante mudança, exigindo que estejamos sempre qualificados e preparados, a educação exerce um processo contínuo de mudanças e adaptações. O que vem sendo discutido na atualidade

é a formação do perfil de um pedagogo que atua em diversos ambientes. Tal abertura de espaço para a atuação em outros ambientes decorre da nova relação de trabalho estabelecida no mundo moderno. No que se refere a essa imagem atribuída ao pedagogo com a prática escolar, reitero a afirmação de Libâneo (1999, p.120):

Pesa-lhe a herança do passado em que estudos pedagógicos referem-se, quase sempre, à preparação de professores, o que explica, ainda hoje, em algumas faculdades de educação, a identificação do termo pedagogia com formação de professores para as séries iniciais do ensino fundamental, com o que pedagogia tende a reduzir-se à prática de ensino.

Concordo que essa herança tenha um peso na visão que se formou do pedagogo. Como as diretrizes curriculares focam na docência, o que me parece ocorrer é que muitos cursos de pedagogia ainda enfatizam o ambiente escolar como espaço para a atuação do pedagogo. E no nosso atual contexto é urgente pensar uma prática pedagógica para além dos espaços formais da educação.

Tal abertura para a atuação do pedagogo em ambientes não-formais faz com que repensemos o tipo de formação, as novas exigências, a preparação que esse profissional precisa ter e o currículo do curso de Pedagogia. A Resolução CNE/CP nº 1 de 2006, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura, comprova a extensa possibilidade de atuação do pedagogo quando afirma que:

§ 2º O curso de Pedagogia, por meio de estudos teórico-práticos, investigação e reflexão crítica propiciará:  
I – o planejamento, execução e avaliação de atividades educativas;  
Art. 5º Parágrafo Único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:  
II – planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;  
IV – trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo;  
XIII – participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não escolares; (BRASIL, 2006 p. 2)

Como se percebe, de fato o pedagogo possui uma ampla possibilidade de atuação e atividades para desenvolver, as diferentes práticas educativas acontecem em

diversos lugares e em várias situações. O que é claro é que independente do campo de atuação, o pedagogo exerce a função formativa. O desafio é saber utilizar na prática os conhecimentos da formação profissional e toda a teoria vista. É preciso saber adequar esse conhecimento aos mais diversos ambientes em que o pedagogo irá atuar. A educação vista por essa ótica do ambiente não escolar representa uma grande possibilidade para novas práticas pedagógicas. Procura-se formar sujeitos que possam entender a sociedade na qual vivem, sentindo-se capazes de transformar a sua realidade.

Na leitura de uma obra de Paulo Freire (1989) “A Importância do Ato de Ler” concordo com o autor quando o mesmo expõe que devemos acabar com a visão de que o saber existente fora do ambiente escolar é inferior. Ele diz que a educação ocorre diversos espaços, e nem por isso deve ser considerada inferior à educação dita formal, pois o papel da mesma independe do local em que acontece.

Concordo também com Brandão ao afirmar que “Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante” (BRANDÃO, 1985, p. 9).

Sendo assim, “O campo de atuação do profissional formado em Pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma Pedagogia” (LIBÂNEO, 2010, p. 51). No que se refere à área específica dessa pesquisa, a atuação no pedagogo no ambiente empresarial, tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei 4.746/98 que regulamenta a profissão de pedagogo, usando como base a Lei 9.394/96, denominada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, onde no seu Art. II, Inciso V as atuações do pedagogo no contexto empresarial são: fazer recrutamento e seleção, elaborar programas de treinamento e projetos técnico-educacionais em instituições de diversas naturezas.

Segundo Lopes (2006, p. 74), “O pedagogo empresarial promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva.” Assim, com todas as mudanças e inovações pela qual a sociedade vem passando, a educação precisa estar comprometida, acompanhando esse avanço. A modernidade estabelece variações, ajustamentos, fazendo com que se torne necessário a atualização e o aperfeiçoamento. O mercado de trabalho exige hoje, trabalhadores flexíveis que se adaptem a essas mudanças. E o pedagogo inserido nesse mercado de

trabalho amplo, precisa estar cada vez mais capacitado porque essa sociedade do conhecimento espera isso dos profissionais, que estejam aptos para exercer não apenas uma função, mas que atuem em várias áreas.

Acredito que a formação desse pedagogo precisa estar alinhada ao que a sociedade exige, ele precisa estar apto para colocar em prática todo o conhecimento adquirido, nos ambientes escolares e não-escolares.

### 3 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL: HISTÓRICO, CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS

As mudanças ocorridas na sociedade e na forma de organização do trabalho, provenientes do avanço tecnológico, da revolução pós-industrial e do processo de globalização foram pontos importantes que vieram destacando-se a partir da década de 70. O que se fazia perceptível, no entanto, era o despreparo da classe trabalhadora em relação aquela nova organização. Com todas as mudanças, o mercado de trabalho passou a exigir profissionalização dos seus funcionários, pois os mesmos deveriam caminhar junto com as evoluções e melhorias. Foi essa preocupação de fazer com que o indivíduo estivesse apto para o mercado de trabalho que fez surgir a necessidade da formação profissional. Como nesse período de 70 a escola formal não atendia as expectativas do mercado de trabalho, a formação profissional ocorria na própria empresa através de treinamentos ministrados pelo pedagogo junto com o psicólogo. Foi então que surgiu a figura do pedagogo na empresa.

O termo Pedagogia Empresarial foi estabelecido pela professora Maria Luiza Marins Holtz. Segundo ela (2006, p.6-7)

Tanto a Empresa como a Pedagogia agem em direção à realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se aprendizagem e aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo.

Logo, o pedagogo aparece como sendo o melhor profissional para atuar neste campo. E o papel desse profissional na empresa não se resume a elaborar treinamentos e aplicar dinâmicas de grupo. Ele precisa conhecer a empresa, entender como ela funciona, qual o objetivo e onde devem ocorrer mudanças para a melhoria. Holtz (2006, p.15), acerca da responsabilidade da pedagogia empresarial, informa que ela deve incluir as seguintes etapas:

1. Conhecer as soluções para as questões que envolvem a produtividade das pessoas humanas - o objetivo de toda empresa.
2. Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares da empresa onde trabalha.



3. Conduzir as pessoas que trabalham na empresa - dirigentes e funcionários - na direção dos objetivos definidos, humanos e empresariais.
4. Promover as condições necessárias (treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões...), para o desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade.
5. Aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e destes para com as chefias, a fim de favorecer o desenvolvimento da produtividade empresarial.
6. Conduzir o relacionamento humano na Empresa, através de ações, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade.

Etapas que só fazem confirmar que o pedagogo é o profissional que mais se adequa a desenvolvê-las, pois é quem irá proporcionar as condições para que os indivíduos desenvolvam suas atividades da melhor forma, contando com um trabalho colaborativo, envolvendo os outros profissionais da área de gestão da empresa visando o desempenho de todos. E se vivemos em uma sociedade que passa por contantes transformações e evoluções, a tendência é que a pedagogia empresarial ganhe cada vez mais espaço, pois o profissional precisa acompanhar as mudanças e estar preparado para as exigências do mercado de trabalho.

Essa sociedade do conhecimento e da informação está fazendo com que as organizações se preocupem com o capital intelectual, com o bem estar e crescimento dos seus funcionários, envolvendo-os no processo na busca de resultados positivos. O trabalhador mecanizado não tem mais espaço na atualidade, ele precisa ser pensante. Por isso as empresas estão investindo em treinamentos e programas de incentivo para os funcionários, contribuindo assim com a chamada educação não-formal, pois os treinamentos, dinâmicas e outros programas aplicados fazem parte do processo de ensino aprendizagem. O que só confirma a relevância que a pedagogia vem ganhando nesse âmbito.

A pedagogia tem o ser humano como foco do trabalho e na empresa sua função é a de preparar os indivíduos profissionalmente. O local de trabalho passa a ser de aprendizagem também. O pedagogo deve provocar as mudanças necessárias, com o objetivo de desenvolver o lado pessoal e profissional do indivíduo e a lucratividade da empresa. "A função da Pedagogia é mostrar COMO AGIR de maneira mais construtiva e produtiva para si, para os outros e para a sociedade. A Pedagogia apresenta atividades

práticas que levam a atingir o objetivo determinado". (HOLTZ, 2006, p.31)

### 3.1 CAMPOS DE ATUAÇÃO PARA O PEDAGOGO NA EMPRESA

De início, no ambiente empresarial, o pedagogo precisa se identificar com a andragogia (uma educação voltada para adultos). E como hoje o funcionário pensante ganhou o lugar do trabalho puramente braçal, torna-se necessário o constante aprimoramento das qualidades e atividades desenvolvidas no meio organizacional. E já que trata-se de um processo de ensino e aprendizagem, nada melhor que inserir um profissional que lida com educação, o pedagogo. Ele não é mais o profissional que atua apenas na sala de aula. Com todas as mudanças, avanços e os novos espaços para a atuação do pedagogo, questiona-se: em quais espaços na empresa o pedagogo pode atuar? E quais as funções que o mesmo pode desenvolver? De acordo com a Lei 6297/75, o pedagogo empresarial atua na área de desenvolvimento de Recursos Humanos enfatizando o treinamento dos funcionários, auxiliando na formação destes, com o objetivo de atender aos propósitos da organização. Segundo Andrade Filho (2006, p, 8):

A inserção dos “pedagogos empresariais” no mercado de trabalho tende a preparar este profissional para atuar na área empresarial e desenvolver habilidades humanas e técnicas com vistas à compreensão das transformações provocadas pelos avanços das ciências e das novas tecnologias. Esta, a capacidade de se perceber a educação continuada como poder de “inovar e reinventar” o perfil do pedagogo brasileiro para enfrentar e ampliar o novo mercado de trabalho na atual sociedade informatizada.

Por conta dessas transformações provocadas pelos avanços das tecnologias, a todo o momento surgem novas possibilidades para esse profissional desempenhar na empresa. Sua atuação deve conter atividades como, entre outras, fazer o papel de intermediário nos atos educacionais levando em conta os interesses da empresa e a satisfação do crescimento profissional de cada funcionário, ou seja, irá contribuir na qualidade da prestação de serviço. É mais comum encontrarmos o pedagogo atuando na área de Recursos Humanos, onde desempenha atividades de recrutamento, seleção e

treinamento dos funcionários, elabora atividades de capacitação e aperfeiçoamento. E em projetos com a finalidade da responsabilidade social.

O pedagogo possui competências para trabalhar com pessoas, é capaz de identificar os pontos de melhoria, utilizar as estratégias corretas e as metodologias convenientes para a busca da qualificação e desenvolvimento de cada indivíduo na organização. Proporcionará um ambiente de trabalho agradável, tornando os funcionários motivados e assim o rendimento estará sempre crescente.

Para Ribeiro (2003, p.10):

As atividades do pedagogo empresarial relacionam-se a quatro campos, a saber: atividades pedagógicas, sociais, burocráticas e administrativas. Essas atividades permitem a atuação em escolas e empresas em funções de natureza técnico-pedagógica e administrativa, a proposição de objetivos e metas a serem alcançados a partir de diagnósticos da realidade institucional; propor e coordenar atualização de profissionais em Empresas e Órgãos ligados à área educacional; coordenar serviços no campo das relações interpessoais; planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional de seus subordinados; assessorar empresas; e o entendimento de assuntos pedagógicos atuais.

A intervenção do pedagogo no ambiente empresarial é de suma importância. Ele irá incentivar a participação dos funcionários, fazer com que busquem a ampliação dos conhecimentos. Vai também criar as estratégias e condições para executar o trabalho de forma que as pessoas utilizem suas habilidades. Por meio dessas atividades formativas, o pedagogo contribuirá com o crescimento profissional desses indivíduos e conseqüentemente com a produtividade da empresa.

O pedagogo não pode deixar de lado o fato que está em um ambiente que preza por resultados econômicos, produtividade e competitividade. Porém, é importante salientar que a visão do pedagogo sobre os funcionários não deve ser meramente técnica, nas atividades e treinamentos é necessário que o processo de ensino e aprendizagem seja humanizado. É nesse ponto que acredito ser crucial o trabalho e planejamento desse profissional, pois o mesmo irá utilizar táticas que busquem o desenvolvimento e desempenho pessoal e profissional dos indivíduos. Sabendo criar estratégias para elaborar e desenvolver o trabalho nesse processo de forma que os funcionários não se sintam como máquinas, fazendo com que utilizem suas habilidades e desenvolvam outras. De modo que, essas estratégias correspondam também com o crescimento e desenvolvimento da empresa. Contribuindo para o resultado positivo de ambas as partes.

E pensando no desenvolvimento do trabalho planejado pelo pedagogo, vale ressaltar que esse profissional pode estar envolvido no processo desde o recrutamento e seleção do funcionário. Pontos que serão abordados a diante.

### **3.1.1 Recrutamento e seleção**

O mercado de trabalho hoje está muito competitivo, as empresas e as indústrias procuram estar sempre em destaque, com os melhores resultados e produzindo cada vez mais. Logo, torna-se crucial fazer a escolha certa do profissional que irá atuar juntamente com a organização na busca desses resultados. O recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento fazem parte das ferramentas mais utilizadas nas organizações atualmente, pois o funcionário não é tratado como máquina, sua participação e parceria com a empresa contam muito. Para Chiavenato (1999, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. E já que o pedagogo lida com pessoas, nada melhor e mais vantajoso que unir as experiências teóricas que esse profissional possui com prática no processo de recrutamento, de forma que o mesmo poderá analisar os candidatos, conhecer as características, aptidões e os conhecimentos que cada um precisará ter. Para assim encaminhá-los para a melhor função.

Utiliza-se o recrutamento para procurar no mercado de trabalho a mão de obra necessária para suprir a vaga ou cargo disponível na organização. É através desse processo que o pedagogo poderá analisar se o candidato da vaga tem perfil para a mesma. Neste sentido, Chiavenato (2002, p.173) define recrutamento como “um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Existem três tipos de recrutamento: interno, externo e misto.

O recrutamento interno acontece quando um funcionário se candidata a algum processo para uma mudança de cargo, para uma promoção, etc. Como afirma Chiavenato (1999, p. 92), a modalidade de recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, com a finalidade de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Assim,

a ideia desse recrutamento é como um remanejamento. E aqui volto a mencionar a importância do pedagogo realizar o trabalho em parceria com os outros profissionais da administração da organização, pois em uma situação como esta é importante saber a trajetória do funcionário na empresa, como foi o desenvolvimento do mesmo, o perfil que possui, entre outras questões.

Gil (2001, p. 93) ressalta que “este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar”. Outra ideia que o autor traz e que concordo é que isso faz com que os funcionários se sintam motivados, pois podem investir em um crescimento profissional, podem almejar outros cargos.

O recrutamento externo acontece quando é necessário selecionar candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho. A vaga é anunciada através de agências de empregos, jornais, sites, entre outros e as pessoas se candidatam fornecendo o curriculum vitae para a empresa. A intenção é que esses candidatos somem os conhecimentos e habilidades que possuem com os funcionários da empresa e tragam novas idéias. Para Chiavenato (1999, p. 92), “o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH (Mercado de Recursos Humanos), portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

Nesse processo é importante que o pedagogo conheça a vaga, o trabalho que será desenvolvido e as qualidades que se desejam no candidato, para que ele possa selecionar o indivíduo que mais se adequa ao cargo, aquele que tenha o perfil e as habilidades para serem aproveitadas e aprimoradas.

Marras (2002, p. 73) diz que o recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Ou seja, como dito anteriormente, o recrutamento externo tem a vantagem de agregar novas ideias, contribuir com o desenvolvimento, trazer funcionários que possam somar ou suprir as necessidades da empresa.

E o recrutamento misto é a mescla do interno com o externo. Ele pode acontecer de três formas: recrutamento externo, seguido de interno; recrutamento interno, seguido de externo e recrutamento externo e interno simultaneamente. O misto acaba sendo o mais utilizado, pois o funcionário que é remanejado na empresa precisa de outro para ocupar o seu lugar. Conforme afirma Chiavenato (2006, p.87), na realidade, uma

empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam, surgindo o recrutamento misto.

Além do recrutamento, esse profissional pode desempenhar suas atividades no processo de seleção, ou seja, o processo que decide qual candidato permanecerá para assumir a vaga. Para Chiavenato (1999, p. 107) esse processo é como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Logo, acredito ser a etapa mais importante, pois é a que requer mais percepção do perfil de cada candidato por parte do pedagogo que irá selecionar. Será feita a análise mais criteriosa da habilidade de cada candidato.

A seleção é geralmente realizada em várias etapas. Chiavenato (1999, p. 114) acredita que, “as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. O pedagogo utilizará atividades e estratégias para captar o perfil de cada indivíduo. O mesmo autor explica que as etapas são: provas de conhecimento ou capacidade, entrevistas, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. É comum que algumas empresas utilizem varias etapas durante a seleção, pois em cada uma é possível captar alguma peculiaridade do candidato.

É a etapa em que se procura chegar a uma conclusão sobre a pessoa certa para ocupar o cargo. Para Marras (2002, p. 79), a seleção de colaboradores tem uma finalidade de obter e colocar a disposição do processo produtivo, elementos que apresentem um certo perfil compatível com as necessidades definidas. Concordo com Chiavenato (1999, p.81) quando diz que a seleção é a escolha dos mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Logo, vale ressaltar que o pedagogo precisa conhecer os processos de recrutamento e seleção, as necessidades da empresa e o perfil qual deve pesquisar. O desenvolvimento da empresa é resultado do trabalho dos funcionários e quem recruta os candidatos é o responsável por isso. Também cabe ao pedagogo fazer a escolha sobre a melhor técnica para a seleção, pois o mesmo sabe o que deve procurar em cada candidato. As atividades realizadas durante a seleção devem acontecer com o propósito de mostrar se o indivíduo possui ou não as características que a vaga necessita e as habilidades que se esperam para contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Passando das etapas de recrutamento e seleção, abordarei agora o processo de treinamento e desenvolvimento.

### **3.1.2 Treinamento e desenvolvimento**

O mercado competitivo e os avanços tecnológicos fazem com que as organizações se preocupem com a qualidade do serviço prestado e com o freqüente aperfeiçoamento dos funcionários. Esse mercado atual foca na aprendizagem contínua. Atuando no processo de treinamento e desenvolvimento (T&D), o pedagogo deve utilizar as metodologias e as estratégias que garantam uma melhor aprendizagem, assimilação e aproveitamento dos conhecimentos, procurando gerar mudanças e melhorias no comportamento dos indivíduos, tanto pessoal quanto profissional. Como afirma Holtz, (2006, p.32) “O processo de influências recebidas pelos participantes de uma empresa, durante todo o tempo em que trabalha nela, é educação”

É importante que o pedagogo utilize atividades motivadoras no treinamento e desenvolvimento, tomando como base o perfil profissional que a sociedade solicita atualmente. Investindo nesse processo, as empresas irão capacitar os funcionários e melhorar a qualidade dos serviços prestados, garantindo assim o sucesso nos resultados. É um processo de ensino e aprendizagem, onde o pedagogo irá utilizar as melhores estratégias para possibilitar o mesmo. Para Marras (2001, p.145) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Como afirma Chiavenato (2002, p.497).

Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade.

Segundo Ribeiro (2004, p.43), “treinamento e programas de formação profissional sustentam as mudanças e possibilitam melhores resultados com melhor

qualidade de vida”. Para elaborar o treinamento, o pedagogo deve planejá-lo baseado em algum diagnóstico da necessidade e o porquê da realização do mesmo, deixando claro o objetivo. O mesmo autor acredita que o treinamento deve ter por finalidade tornar os indivíduos aptos, servir de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar as atitudes. Existem vários tipos de treinamento e o profissional que irá aplicá-lo deverá explicar a finalidade. O treinamento de integração tem por objetivo integrar os novos funcionários à empresa, o técnico operacional procura capacitar o funcionário para realizar tarefas específicas, o gerencial irá desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental que tem como intenção resolver as questões das interrelações no contexto do trabalho e da empresa. Logo, bons treinamentos são fundamentais para garantir o sucesso no desenvolvimento das atividades e para a boa relação dos funcionários.

Mas, apesar de terem métodos parecidos, é bom esclarecer que existem diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento. Segundo Chiavenato (1999, p.295), “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente.” O treinamento deve funcionar como uma espécie de ação que tem como propósito fazer com que o indivíduo adquira habilidades e qualidades para exercer determinada função. Enquanto o desenvolvimento busca aprimorar o desenvolvimento e as habilidades adquiridas dos funcionários. Segundo as autoras Canabrava e Vieira (2006, p. 72):

O treinamento é uma oportunidade para a capacitação e o aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vistas à melhor adaptação e produtividade na organização. Já o desenvolvimento vai além da dimensão do treinamento, na medida em que constitui o meio de descoberta, reconhecimento e promoção do potencial de realização e do desempenho, de forma pessoal e inédita.

Portanto, o pedagogo desenvolverá um trabalho de preparo e qualificação com esses funcionários. Exercerá a função de mediador e articulador da aprendizagem, trabalhando a formação desses indivíduos de modo que eles acompanhem as mudanças que a empresa passa e passará. Assim, empresa e funcionário lucrarão com os resultados. Para Trindade (2007, p.82), “O conjunto de inspirações de cada indivíduo do grupo é que torna uma equipe construtiva, desta forma, fazê-los ter satisfação em seu trabalho, proporciona prazer que é o combustível da produtividade.”



O pedagogo empresarial deve desenvolver seu trabalho baseado na didática, levando em consideração as estratégias que podem ser utilizadas e de que forma podem ser melhor aplicadas, até para que não haja perda de tempo sem a obtenção do resultado esperado, tanto na formação desses funcionários como no resultado econômico da empresa. Esse profissional inserido no ambiente empresarial irá contribuir com a transformação, o crescimento dos indivíduos que nela trabalham e com a mudança e desenvolvimento da organização.

Após a noção dada sobre como o pedagogo pode atuar em uma empresa e as funções que o mesmo pode desempenhar, abordarei em seguida a metodologia utilizada na pesquisa e os caminhos empregados para chegar ao resultado da mesma.

#### 4 TRILHANDO A PESQUISA

Como essa pesquisa busca trazer um olhar sobre a atuação do pedagogo na empresa, neste capítulo serão abordados os caminhos utilizados para a realização da mesma, o contexto, os sujeitos participantes, os procedimentos de coleta até a análise dos mesmos. E já que a intenção é trazer as percepções e os entendimentos sobre a atuação desse profissional no ambiente empresarial, ela é qualitativa e exploratória. Qualitativa porque partiu de um questionamento, provocando o entendimento sobre o assunto e abrindo espaço para a interpretação do mesmo. Segundo Minayo (2003 p.16-18):

A pesquisa qualitativa é o caminho do pensamento a ser seguido ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade. A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Ainda do ponto de vista da pesquisa qualitativa, Godoy (1995, p. 21) afirma que é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada, permitindo captar o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas”.

E exploratória porque trará o resultado dos questionários aplicados às pessoas que têm experiência com a questão abordada, de modo que esses relatos serão de grande importância para a compreensão dessa questão. Para Gil (1999, p.43):

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico ou entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais

precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

Entendendo as funções que o pedagogo pode desempenhar na empresa, explicitadas até o capítulo anterior, se faz necessário observar como, de fato, isso acontece no cotidiano. Por tal motivo a escolha desse tipo de pesquisa é a que melhor se adéqua. Assim sendo, para trazer a percepção dos profissionais que atuam no ambiente empresarial, foi utilizado como instrumento para a coleta de dados o questionário com questões abertas.

#### 4.1 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

O questionário foi enviado por e-mail cada participante, para que cada indivíduo pudesse construir as respostas com as próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão.

Para Oliveira (2007, p.83), “O questionário é uma técnica para a obtenção de informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vivenciadas e sobre toda e qualquer dado que o pesquisador deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo”.

O questionário foi elaborado com perguntas adequadas aos objetivos propostos. Atentando-se para não induzir os entrevistados a respostas inconvenientes, que fujam do tema ou que possibilite dupla interpretação. A escolha dele com questões abertas se deu para que fosse garantida aos entrevistados uma maior liberdade para expressar suas opiniões sobre a questão, de modo que pudessem refletir sobre o assunto antes de responder. No mês de Maio de 2012 foram enviados dez questionários por e-mail, um para cada pedagogo, sendo que obtive quatro respondidos no mesmo mês e dois no mês de junho de 2012, todos por e-mail. Assim, a pesquisa contou com a participação de seis pedagogos. O questionário utilizado encontra-se em anexo nessa pesquisa e nele constam as seguintes perguntas:

- 1- Conte um pouco sobre a sua formação acadêmica e o porquê da escolha de atuar em uma empresa.
- 2- O curso de Pedagogia contribuiu para o seu exercício profissional no âmbito da empresa?
- 3- Se sim, quais foram essas contribuições?
- 4- Se não, justifique sua resposta.
- 5- Como você avalia o mercado de trabalho para o pedagogo que pretende atuar no ambiente empresarial?
- 6- Em quais setores da empresa o pedagogo pode atuar?
- 7- Quais são as atividades que o pedagogo pode desenvolver em um ambiente empresarial?
- 8- Quais são as atividades que você desempenha nessa empresa?
- 9- Quais são os pontos positivos da atuação do pedagogo em uma empresa?
- 10- Quais são os pontos negativos da atuação do pedagogo em uma empresa?

#### 4.2 O CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O contexto da pesquisa se deu em duas empresas de Contact Center situadas na cidade de Salvador-BA, ambas autorizaram a citação dos nomes. A escolha dessas empresas foi por partes. Já conhecia uma pedagoga que atuava com treinamento em uma delas, através dessa pedagoga conheci outra que realizava a mesma atividade na segunda empresa. Sabia que ambas as empresas trabalham com as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, só me certifiquei de que além de psicólogos, os pedagogos também realizavam essas atividades. Uma das empresas é a Contax, situada na Rua Professora Anfrísia Santiago, 212 - Campo da pólvora. A empresa surgiu no final de 2000 e tem como missão ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus colaboradores. Ela desenvolve serviços de atendimento, ativos ou receptivos,

atendimento ao cliente, telemarketing, help desk, centrais de cobrança, retenção e internet call center. Um dos colaboradores dessa pesquisa confirmou que a empresa investe continuamente em seleção, treinamento e atualização dos seus colaboradores.

A outra empresa é a Atento. Situada na Rua Silveira Martins, 1036 - Cabula. Até o final de 2011 a Atento contava com 165 contact centers em 17 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, França, Guatemala, Marrocos, México, Panamá, Peru, Porto Rico, República Checa, Uruguai e Venezuela), representando clientes nas mais diversas áreas de atuação, como finanças, telecomunicações, seguros, tecnologia e indústrias. Nesse mesmo ano de 2011 a empresa atingiu o número de 156.000 funcionários. A empresa também conta com programas de educação e treinamento para o emprego.

A escolha dessas empresas foi satisfatória, pois quis mostrar que há espaço para o pedagogo na empresa e o trabalho que elas desenvolvem com a ajuda desse profissional é muito relevante. A participação dos pedagogos que realizam atividades nessas empresas foi fundamental para a conclusão desse trabalho. E é sobre esses sujeitos participantes que o próximo capítulo abordará.

#### 4.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa contou com a participação de seis pedagogos que atuam no ambiente empresarial, sendo três da empresa Atento e três da empresa Contax. Os respectivos serão chamados de P1, P2, P3, P4, P5 e P6 para preservar a identidade de cada um. P1 concluiu a graduação na Universidade Federal da Bahia, tem dois anos de serviço na educação e cinco anos e seis meses na empresa. P2 concluiu a graduação na Faculdade da Cidade do Salvador, tem dois anos de serviço na educação e um ano e seis meses na empresa. P3 concluiu a graduação na Universidade Estadual da Bahia - Campus XIII localizado em Itaberaba. Tem seis anos de serviço na educação e dez meses na empresa.

P4 concluiu a graduação na Faculdade da Cidade do Salvador, tem três anos de serviço na educação e cinco anos na empresa. P5 concluiu a graduação na Fundação Visconde de Cairu, tem dois anos de serviço na educação e dois anos na empresa. P6 também concluiu a graduação na Fundação Visconde de Cairu, tem três anos de serviço na educação e três anos e seis meses na empresa.

#### TEMPO DE SERVIÇO NA EDUCAÇÃO E NA EMPRESA

PEDAGOGOS	TEMPO DE SERVIÇO NA EDUCAÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA
P1	2 anos	5 anos e 6 meses
P2	2 anos	1 ano e 6 meses
P3	6 anos	10 meses
P4	3 anos	5 anos
P5	2 anos	2 anos
P6	3 anos	3 anos e 6 meses

**Tabela 01 – Identificação dos pedagogos, tempo de serviço na educação e na empresa.**

A comunicação com os participantes foi feita através de telefone e e-mail, já que não foi uma pesquisa de campo. Enviei a proposta da pesquisa para cada pedagogo, contendo a explicação e os objetivos que pretendia atingir ao final da mesma. Em seguida, obtive a confirmação da participação de todos.

Os participantes contribuíram muito para o resultado desse trabalho, desde o primeiro momento, quando fiz o convite e se interessaram pela temática à entrega dos questionários respondidos e as trocas de informações. O texto seguinte abordará a apresentação de como os dados obtidos com as respostas dos questionários foram tabulados, analisados e interpretados.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Nos textos anteriores foram explicitados os caminhos utilizados para a realização da pesquisa. O contexto perpassado, os sujeitos participantes a escolha da metodologia e do instrumento utilizado para a coleta dos dados. Procurando fazer com que o leitor entendesse toda a elaboração e construção do trabalho.

As perguntas elaboradas para o questionário foram idealizadas de modo que os objetivos da pesquisa fossem esclarecidos. Pensando na questão de quais atividades o pedagogo pode desenvolver em uma empresa, quais as contribuições do curso de pedagogia para a atuação do mesmo na empresa e procurando identificar quais são as estratégias que ele utiliza para desenvolver as atividades.

Foi feito um estudo qualitativo, uma análise das respostas obtidas com o questionário. Conforme Gil (1994, p. 166), “A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.”

Assim, a análise dos dados será voltada para as seguintes questões: Atividades desempenhadas pelo pedagogo nas empresas: A prática dos sujeitos X As contribuições do curso de Pedagogia para a atuação do pedagogo na empresa: As vozes dos participantes X A visão sobre o desenvolvimento das atividades na empresa: O que dizem os sujeitos.

### 5.1- ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO PEDAGOGO NAS EMPRESAS: A PRÁTICA DOS SUJEITOS

Respondendo a questão referente à quais atividades executam na empresa, os pedagogos participantes afirmaram:

“Capacitação de novos funcionários, reciclagens, desenvolvimento de material de treinamento”. (P1)

“Sou instrutor de treinamento, responsável pela capacitação, filtragem dentro das necessidades da empresa e desenvolvimento dos recursos humanos, tanto na área operacional quando nas áreas administrativas”. (P2)

“Atividades administrativas, aplicação de treinamento e construção de material para realização dos treinamentos”. (P3)

Para Holtz (2006, p. 32), “O processo de influências recebidas pelos participantes de uma Empresa, durante todo o tempo em que trabalha nela, é educação”. Segundo Ébole (2003, p. 4):

As empresas passaram a se preocupar não só com treinamento, mas com educação também. Elas perceberam que a pedagogia aumenta a eficácia dos programas de treinamento por que as pessoas aprendem melhor. E, quanto maior a coerência entre a cultura da companhia e os princípios pedagógicos aplicados, maior será o sucesso da empresa no mercado.

Entendo que o “aprender” passa a fazer parte integrante do desenvolvimento da empresa. O pedagogo aparece então como o profissional que irá mediar esse processo de ensino e aprendizagem, comprovando que o mesmo acontece em diversos ambientes.

A empresa é um espaço educativo e o pedagogo irá realizar atividades com o intuito de desenvolver as habilidades dos funcionários, buscando fazer isso através das melhores estratégias e metodologias. Ainda no que diz respeito às atividades realizadas, seguem as falas dos outros participantes:

“No momento atuo com treinamento e desenvolvimento de pessoas”. (P4)



“Atualmente atuo com treinamento e desenvolvimento, porém, nessa empresa já atuei com recrutamento”. (P5)

Desempenho atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas. (P6)

Segundo Chiavenato (1999, p. 290):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Concordo com o autor, dar a informação apenas não é o suficiente. O pedagogo orientará os indivíduos a desenvolverem suas potencialidades. Ao analisar as respostas dos participantes, ficou claro que todos estão atuando no momento com treinamento e desenvolvimento de pessoas. Acredito que a função do treinamento dentro de uma empresa serve para preparar o funcionário e capacitá-lo para novas realidades que estão acontecendo no mercado de trabalho e até mesmo novos procedimentos que a empresa possa vir a adotar.

#### ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS PEDAGOGOS NAS EMPRESAS

Pedagogos	Capacitação de novos funcionários	Desenvolvimento de material para treinamento	Atividades administrativas	Treinamento e Desenvolvimento
P1	X			X
P2	X	X		X
P3	X	X	X	X
P4				X
P5				X
P6				X

**Tabela 02 – Atividades desenvolvidas pelos pedagogos nas empresas**

Assim, cabe repensarmos quais trabalhos iremos desenvolver com as pessoas, quais as melhores estratégias e planejamento para obtermos sucesso na capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa.

**5.2 AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE PEDAGOGIA PARA A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA: AS VOZES DOS PARTICIPANTES**

Pensando nas atividades que o pedagogo deverá desenvolver com as pessoas, chego à questão da formação desse profissional. Será que o curso de Pedagogia contribuiu na a formação desse pedagogo que trabalha na empresa? E que contribuições foram essas? Referente às contribuições do curso para a prática do trabalho, os participantes afirmaram:

“Trabalhar com o desenvolvimento de pessoas, a partir de suas aptidões, usar a andragogia para orientar os adultos a aprenderem através das experiências e desempenharem bem suas funções para crescerem profissionalmente”. (P1)

“Nós pedagogos trazemos na bagagem profissional e intelectual ares novos e uma constante preocupação com o recurso humano, buscando melhorias em todos os seguimentos. Essas são características desses profissionais, o que agrega muito nas nossas funções como instrutores de treinamento”. (P2)

Ribeiro (2008, p.10) expressa que:

Em face da gama de possibilidades de atuação do Pedagogo Empresarial, um processo de formação mais efetivo inclui disciplinas, como Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas

Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultural e Mudanças nas Organizações, Educação e Dinâmicas de Grupos: Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Avaliação do Desempenho.

Acredito ser fundamental, inclusive, uma formação que prepare o pedagogo para atuar em diversas áreas. O foco dessa pesquisa é o ambiente empresarial, mas o preparo precisa ser voltado para atender outras demandas que não sejam escolares. Seguindo com a contribuição do curso de Pedagogia para a formação dos participantes:

“Contribuí desde quando entrei na empresa como teleoperadora, pois utilizava os conhecimentos em didática, psicologia, antropologia, sociologia, para prestar um bom atendimento. Hoje no setor de treinamento, utilizo da pedagogia em todos os momentos”. (P3)

“Hoje tenho noção do que é aplicar um bom treinamento utilizando uma didática correta e que facilite. Ajudou-me na desenvoltura e entendimento para lidar com as questões que envolvem o relacionamento interpessoal, entre outras contribuições”. (P4)

“Creio que o curso ajudou a enxergar o lado “humano” do funcionário. A empresa busca um retorno financeiro, mas é importante saber como tratar o funcionário, é necessário mostrar que ele faz parte do processo de desenvolvimento da empresa”. (P5)

“O processo de ensino e aprendizagem não acontece apenas na sala de aula. Algumas atividades que aprendi para serem utilizadas em sala de aula são muito aproveitadas em alguns dos treinamentos que aplico na empresa”. (P6)

Logo, a formação desse pedagogo que irá atuar na empresa é de grande relevância. Cabe compreendermos que para atender uma demanda do mercado no meio organizacional, esse profissional precisa atuar de forma diferenciada. Como foi exposto pelos participantes, o curso de pedagogia agrega várias contribuições para o

desenvolvimento desse trabalho. Exemplos como a utilização da andragogia (educação voltada para o adulto), ter didática nas aplicações de treinamentos dos funcionários, saber aproveitar as oportunidades de aprendizado, a melhor forma para trabalhar o desenvolvimento de habilidades e competências, entre outras oportunidades.

### 5.3 A VISÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES NA EMPRESA: O QUE DIZEM OS SUJEITOS

Outro ponto abordado no questionário que acredito ser interessante e relevante mencionar é a visão que os pedagogos atuantes têm sobre as vantagens e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da execução do seu trabalho. No que se refere às vantagens dessa atuação, eles afirmaram:

“Como trabalhamos com educação encontramos diversas realidades em uma turma como: A oportunidade do primeiro emprego, o retorno ao mercado de trabalho, arrego de família, pessoas que necessitam de fato do emprego e você desenvolve as suas habilidades para que ela venha a galgar novas oportunidades dentro ou fora da empresa, para que esteja pronta para enfrentar os obstáculos do mercado de trabalho e depois você vê que as dificuldades de muitos deles foram superadas traz muita satisfação”. (P1)

“A busca por inovação e a visão bastante humanizada que esses profissionais possuem de forma mais aguçada, dando destaque entre os outros”. (P2)

“O desenvolvimento de pessoas”. (P3)

“O pedagogo irá trabalhar no sentido de ajudar os funcionários a aperfeiçoarem suas habilidades, desenvolver as competências e se

relacionarem bem. E isso é um ponto muito positivo para a presença desse profissional no meio organizacional”. (P4)

“Como já comentei, o pedagogo possui uma visão mais humana do processo de desenvolvimento dos funcionários e acho que isso é um ponto positivo”. (P5)

Como afirma Trindade (2008, p. 88):

Passamos a entender que o sucesso empresarial depende do sucesso pessoal de seus funcionários, já que ele também depende do envolvimento da empresa e do funcionário para a concretização de uma aprendizagem continuada e com qualidade. Finalmente, para que este processo todo aconteça, torna-se necessária a participação de profissionais capacitados e qualificados na equipe de RH, como o Pedagogo Empresarial.

O pedagogo deve procurar realizar um trabalho de modo que o indivíduo se sinta valorizado, pois cada ser responde de uma forma diferente aos estímulos que são empregados de forma igual dentro da empresa. Como resposta às vantagens da atuação do pedagogo na empresa, o último participante afirmou:

“O fato de trabalhar com educação me faz sentir uma pessoa capaz de ajudar o outro a desenvolver o trabalho da melhor maneira, vivencio isso e me sinto muito feliz. Acho que já é algo do profissional que lida com educação e um funcionário que tem esse apoio no sentido de desenvolver o potencial, irá trabalhar bem. Assim, conseqüentemente renderá frutos à empresa”. (P6)

A ideia é que o pedagogo seja o profissional que irá auxiliar e conduzir os funcionários a desenvolverem as atividades, atendendo as necessidades da empresa. Ele também será responsável por acompanhar o desempenho dos mesmos, ou seja, é profissional que mostra-se mais bem preparado para lidar com a qualificação dos

trabalhadores, uma espécie de mediador entre as relações dos patrões com os empregados. Fazendo com ambas as partes tenham lucro no processo.

Porém, como em todo o campo de atuação, o ambiente empresarial também apresenta dificuldades para que o pedagogo exerça o trabalho. Esse foi outro ponto que achei relativo destacar no questionário que foi aplicado. É necessário conhecer e entender a realidade dessa atuação, os desafios que esses profissionais enfrentam na prática das suas atividades. Referente às dificuldades encontradas e enfrentadas, ou aos pontos negativos da atuação do pedagogo na empresa, os participantes afirmaram:

“Acredito que é trabalhar o relacionamento interpessoal principalmente em empresas onde lidamos com pessoas de idéias diferentes, objetivos opostos, questões religiosas, raciais, sexuais, políticas. É fazer o exercício consigo mesmo e com o outro de que independente das divergências somos todos humanos e que temos direito a ter nossas opiniões sem perder o foco: o objetivo que a empresa deseja”. (P1)

“Ao mesmo tempo que esses profissionais são dinâmicos e dedicados, eles trazem como necessidade da função a visão humana, o que é importante, porém de uma maneira muito maximizada. O ramo corporativo exige um olhar frio e racional diante de determinadas decisões e dentro de algumas funções”. (P2)

“Falta de autonomia para desenvolver um trabalho que atenda a real necessidade dos colaboradores”. (P3)

“Por se tratar de um ambiente que visa lucros financeiros como retorno, em muitas práticas o pedagogo não tem a autonomia que teria, por exemplo, em uma escola”. (P4)

“Creio que a visão mais humana que o pedagogo possui do processo também pode ser um ponto negativo. Essa questão depende muito da gestão da empresa, pois algumas chefias ainda encaram os funcionários como máquinas”. (P5)

O ambiente empresarial exige, em determinadas situações, um pensamento mais racional e calculista. O pedagogo precisa saber lidar com essas situações e acredito que esse seja um ponto negativo ou, pelo menos, mais difícil na atuação em uma empresa. (P6)

Cabe entendermos que em qualquer profissão e atuação sempre existirão as dificuldades e o pedagogo irá encontrá-las seja na escola, no hospital, nas ONGs, empresas e outros lugares. Com esse capítulo eu pude expor os pontos que acredito serem os mais relevantes da pesquisa. Não queria apenas mostrar que vários autores também defendem a atuação desse profissional no ambiente empresarial, era importante mostrar na prática como isso acontece. Utilizar as próprias falas dos pedagogos que já atuam, saber se o curso de pedagogia realmente oferece uma base para essa atuação, saber quais são as atividades que eles desenvolvem e as dificuldades que enfrentam.

Ficou claro que todos os seis pedagogos participantes da pesquisa atuam com treinamento e desenvolvimento, sendo que três deles praticam outras atividades além dessa. Eles acreditam que o curso de Pedagogia contribuiu para a atuação na empresa, principalmente no que diz respeito à utilização da didática na aplicação dos treinamentos e que existem várias dificuldades na execução do trabalho na empresa, dificuldades essas que, em minha opinião, não tiram o prazer que o profissional sente de estar sendo reconhecido e ganhando espaço em outros locais no mercado de trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ampliação que a atuação do pedagogo vem ganhando no mercado de trabalho é um fato perceptível, o que vem desmistificando a ideia de que esse profissional só pode atuar no âmbito escolar. Isso vai exigir que ele esteja sempre em processo de aprendizado, revendo as metodologias, com o propósito de promover o aprendizado em qualquer ambiente de trabalho.

Essa pesquisa procurou evidenciar o quanto é válido o trabalho que o pedagogo exerce na empresa, as atividades que ele desenvolve com os funcionários, a percepção que os pedagogos já atuantes têm dessa abertura para a prática na empresa e se a formação deles contribuiu para o aprimoramento da realização dessas atividades.

Desse modo, atingiu os objetivos propostos. Investigou quais são as atividades que os pedagogos podem desenvolver na empresa, que por sua vez é o objetivo geral desse trabalho e atingiu também os objetivos específicos, pois analisou as contribuições do curso de pedagogia para a atuação dos pedagogos (que participaram da pesquisa) na empresa, identificou as atividades que eles desenvolvem e a percepção de cada um em relação à realização dessas atividades.

Ficou evidente que os participantes acreditam que o pedagogo pode desenvolver o trabalho na empresa, a maioria deles realiza a atividade de treinamento e desenvolvimento, acreditam que o curso de pedagogia contribuiu para a atuação nesse ambiente e apesar de reconhecerem as dificuldades que essa atuação apresenta, mostram-se positivos quanto ao reconhecimento do trabalho que o pedagogo vem desenvolvendo em ambientes não escolares.

Logo, se as oportunidades para atuação em outros espaços estão cada vez mais evidentes, cabe ao pedagogo estar preparado para aproveitá-las, mostrando que é possível exercer sua função fora do ambiente escolar, deixando claro que onde quer que exista ensino e aprendizagem, há uma prática educacional e um lugar para o pedagogo.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, F. A. de. **Filosofia e epistemologia: gestão do conhecimento e Pedagogia Empresarial na sociedade informatizada.** Disponível em: <<http://www.users.hotlink.com.br/fico/refl0091.htm>>. Acesso em: 07 de maio. 2012.

ARROYO, M. **Pedagogia das relações de trabalho. Trabalho e Educação.** Belo Horizonte:NETE-UFMG. n.2, ago/dez. 1997.

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações.** 2 ed. rev.e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é Educação.** Abril S.A. Cultural e Editora Brasiliense S.A., São Paulo, 1985.

BRASIL, **Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em pedagogia, licenciatura.** Resolução CNE/CP 1/2006. Diário Oficial da União, Brasília. 2006.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem.** Brasília: Senac-DF, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ÉBOLE, Marisa. **Educação Corporativa.** Revista Vencer, São Paulo, Março de 2003.

FREIRE, Paulo. **A Importância do Ato de Ler.** São Paulo: Autores Associados; Cortez, 1989.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo. **Auto-regulação da aprendizagem: atuação do pedagogo em espaços não-escolares**. 2006. Tese (Doutorado em educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de educação. Porto Alegre, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: V.35, N.3, P. 20-29, MAI/JUN., 1995.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba SP. 2006

LIMA, Edson Pinheiro de. et al. **A empresa do conhecimento e as suas dimensões organizacionais**. Knowledge Management Press & Consulting. Dez. 1998

LORENZO, Francine de. **Aprendendo a Aprender**. Revista Vencer. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br>>. Acesso em: 23 abril. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez Editora, 1999.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 4ª. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 9ª. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, Para Quê?** São Paulo: Cortez, 2010.

LOPES, Izolda; TRINDADE, Ana Beatriz, CADINHA, Marcia Alvin. **Pedagogia Empresarial: uma nova visão de aprendizagem nas organizações.** Rio de Janeiro: o autor, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MINAYO, M.C. De S. (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método E Criatividade.** 22 Ed. Rio De Janeiro: Vozes, 2003

NICHETTI, Maria Aparecida Martins de Oliveira. **Pedagogia empresarial: tendências e perspectivas de atuação do pedagogo e transformação social.** In: UNIPAN, I Congresso de educação, 2006. Desafio da formação humana. 2006.

OLIVEIRA, M.M de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial : atuação do pedagogo na empresa.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2003.

\_\_\_\_\_, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Wak, 2004.

\_\_\_\_\_, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 5. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008

ROCHA, Anna Carolina Florencio da. **O estresse no ambiente de trabalho.** Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, Rafaela Cardoso dos. **Procedimentos técnicos e humanizados do Pedagogo Empresarial em ação.** Rio de Janeiro, 2007. Monografia (Graduação em Pedagogia Empresarial). Universidade Veiga de Almeida, 2007. Pedagogia em Foco. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>>. Acesso em: 20/04/2012

SOUZA, Adriana de Melo. **O Pedagogo Empresarial em Ação de Humanização.** Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2006.

SOUZA, Sarita Hassem Dam de. **Pedagogo Empresarial e seu Campo de Atuação.** Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2006.

**ANEXO****QUESTIONÁRIO****I- IDENTIFICAÇÃO**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Nível de escolarização: \_\_\_\_\_

Ano de conclusão do curso: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na educação: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_

**II- SOBRE O OBJETIVO DA PESQUISA**

- 1- Conte um pouco sobre a sua formação acadêmica e o por quê da escolha de atuar em uma empresa.
- 2- O curso de Pedagogia contribuiu para o seu exercício profissional no âmbito da empresa?
- 3- Se sim, quais foram essas contribuições?

- 4- Se não, justifique sua resposta.
- 5- Como você avalia o mercado de trabalho para o pedagogo que pretende atuar no ambiente empresarial?
- 6- Em quais setores da empresa o pedagogo pode atuar?
- 7- Quais são as atividades que o pedagogo pode desenvolver em um ambiente empresarial?
- 8- Quais são as atividades que você desempenha nessa empresa?
- 9- Quais são os pontos positivos da atuação do pedagogo em uma empresa?
- 10-Quais são os pontos negativos da atuação do pedagogo em uma empresa?