

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

ANA FLÁVIA DE OLIVEIRA PRETO AZEVEDO

Atuação do Pedagogo na Área de Recursos Humanos

Campinas
2020

ANA FLÁVIA DE OLIVEIRA PRETO AZEVEDO

Atuação do Pedagogo na Área de Recursos Humanos

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado à
Faculdade de Educação da
Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Luís Enrique Aguilar

Campinas
2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação
Rosemary Passos - CRB 8/5751

Az25a Azevedo, Ana Flávia de Oliveira Preto, 1995-
Atuação do pedagogo na área de recursos humanos / Ana Flávia de Oliveira
Preto Azevedo. – Campinas, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Luis Enrique Aguilar.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Educação.

1. Educação. 2. Pedagogia empresarial. 3. Recursos humanos. I. Aguilar, Luis
Enrique, 1958-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação.
III. Título.

Informações adicionais, complementares

Área de concentração: DEPASE (Departamento De Políticas, Administração e Sistemas
Educaionais)

Titulação: Licenciado

Data de entrega do trabalho definitivo: 25-01-2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por permitir que eu concluísse mais essa etapa; ao meu querido pai Raimundo, à minha mãe Sueli, à minha mãe do coração Angélica, ao meu esposo Lucas, ao meu irmão Rafael e cunhada Ingrid e a toda minha família por estarem ao meu lado, por me ajudarem a ser quem sou hoje, pela torcida por cada conquista, especialmente esta: a conclusão deste trabalho e minha formação como Pedagoga.

Agradeço ao professor Luis Aguilar por aceitar a realização deste trabalho e me orientar em todo o necessário.

A persistência é o caminho do êxito

“Charles Chaplin”

RESUMO

Esse trabalho tem como base referências bibliográficas sobre a área de Recursos Humanos, suas vertentes e a atuação do pedagogo com enfoque em empresas, mais especificamente no setor de RH, em T&D (treinamento de desenvolvimento) que é uns dos processos da nova Gestão de pessoas, antiga ARH (Administração de Recursos Humanos). O principal objetivo é pesquisar, verificar e apresentar a importância do pedagogo em espaços não escolares, ou seja, uma nova vertente de atuação para pedagogos no mercado de trabalho. Este profissional tem como foco planejar ações pedagógicas direcionadas para determinado fim que a organização almeja, como desenvolver metodologias educacionais, treinar e desenvolver pessoas e até recrutar e selecionar. As empresas buscam modificar o comportamento de seus membros, qualificá-los, motivá-los constantemente, aprimorar as práticas de trabalho através de ações de profissionais capacitados para este fim, e, o profissional de pedagogia, nesse cenário, tem a possibilidade de atuar. Com um mundo globalizado e instável, surge desta forma, a demanda pela Pedagogia Empresarial, que visa impulsionar pedagogos para trabalharem dentro de organizações para suprir a necessidade que as empresas têm para se encaixarem num cenário competitivo e se destacarem através do investimento em pessoas, agora, a peça mais valiosa para obterem o desejado sucesso. Portanto, o profissional formado em Pedagogia, com foco em empresas, se torna um grande benefício atualmente.

PALAVRAS-CHAVE: EDUCAÇÃO, PEDAGOGIA EMPRESARIAL, RECURSOS HUMANOS

ABSTRACT

This work will be anchored in human resources (HR) bibliography, your tips and acting by educators, with focus on enterprises, more specifically on HR, development training, a new recruiting people system, as known as Human Resources Administration. The main objective is to study, verify and show the relevance of educators in non-scholar spaces. Their focus are planning education actions, targeted with determined aims planned by organization, such as developing educational methodologies, training and developing people and recruiting them. Companies are looking to modify workers behavior, qualify and motivate them constantly, in view of increased work practices through professional actions for these goals. In this case, an educator has lots of possibilities to operate. In a globalized and unstable world, business education, which intends to boost educators to work in companies to supply their needs to fit in a competitive scenario, has focused their investments in people development, the most valuable companies part to aim their goals. Therefore, the business educator becomes a huge benefit for companies.

KEYWORDS: EDUCATION, BUSINESS PEDAGOGY, HUMAN RESOURCES.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudanças e transformações na área de RH.....	22
Figura 2 – Progressão do setor de Rh e das possíveis área de atuação para o pedagogo.....	23
Figura 3 – Áreas de trabalho para o pedagogo de acordo com a CBO.....	23
Figura 4 – Organização funcional tradicional do órgão de RH.....	25
Figura 5 – Organização funcional tradicional do órgão de RH/ A nova formatação da gestão de pessoas.....	26
Figura 6 – Processos básicos de gestão de pessoas.....	27
Figura 7– Processo seletivo como uma sequência de etapas.....	28
Figura 8 – Avaliação do desempenho como integradora das práticas de GP.....	30
Figura 9 – Influência dos processos de manter talentos sobre os demais processos de gestão de pessoas.....	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 PEDAGOGIA E O OFÍCIO DO PEDAGOGO	13
1.1 PEDAGOGIA E PEDAGOGO: IMPORTÂNCIA PARA O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM.....	13
1.2 AS MODALIDADES EDUCATIVAS NO CAMPO DA PEDAGOGIA.....	15
2 RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1 – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO	18
2.2. IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NOS DIAS ATUAIS	20
2.3. CONCEITO E RELEVÂNCIA DO NOVO RH: GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.3.1. PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS.....	27
2.3.2. PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS.....	28
2.3.3. PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS.....	30
2.3.4. PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS: MAIORES POSSIBILIDADES PARA O PEDAGOGO.....	31
2.3.5. PROCESSOS DE MANTER PESSOAS.....	32
2.3.6. PROCESSOS DE MONITORAR PESSOAS.....	34
3. PEDAGOGIA EMPRESARIAL: O PEDAGOGO NA EMPRESA.....	35
3.1. SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL.....	35
3.2. ATUAÇÃO NO PEDAGOGO NO RH E QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS	37
4. CONCLUSÃO	39
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

INTRODUÇÃO

A Pedagogia ocupa-se da pesquisa e do estudo sobre educação e suas implicações em diferentes cenários, com o intuito de instituir práticas que humanizem os indivíduos, fazendo deles seres sociais. Teoria e prática estão ligadas para que o estudo aconteça e seja constantemente agregado ou transformado para melhor entender os processos educacionais. Através da prática, a Pedagogia se reconstrói e se desenvolve, agregando valor às teorias até então existentes.

Os pedagogos, profissionais considerados especialistas em educação, tiveram e ainda tem como principal área de formação e atuação, o trabalho como docente em espaços escolares, formais, com foco primordial na educação infantil até séries iniciais do ensino fundamental. Essa visão começou a ser ampliada por outros setores do mercado de trabalho, que passaram a ver o pedagogo como um profissional que agrega em sua formação conhecimentos educacionais capazes de transformar positivamente as pessoas, com práticas pedagógicas intencionais e com objetivos previamente instituídos.

Diante disso, apesar de serem mudanças recentes e pouco difundidas, ampliam-se as oportunidades no mercado de trabalho para o profissional formado em Pedagogia, não mais se limitando à docência como forma de exercer seu ofício. Aos poucos inseriu-se outras ocupações por necessitarem de práticas pedagógicas em diferentes ambientes, passando a frequentar espaços não formais, como empresas, política, comunicação etc.

De acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), o pedagogo pode atuar em cursos acadêmicos ou corporativos, utilizando-se de ferramentas pedagógicas e técnicas de aprendizagem capazes de facilitar o processo de absorção do conhecimento. Em ambas as situações, este profissional é um mediador que estuda as melhores formas de transmitir saberes e como estes serão retidos por determinado grupo.

O presente trabalho tem como foco primordial o estudo acerca da Pedagogia Empresarial, de ensino não formal, com práticas pedagógicas estruturadas,

sistematizadas e com certa intencionalidade, porém não aos moldes do ensino escolar, mas com caráter empresarial, com o fim de atingir uma demanda existente que uma determinada organização tem em relação aos seus funcionários, para que possam ser treinados e assim, desenvolver novas habilidades ou melhorar as já existentes. Não podemos confundir a postura de um profissional em uma escola com a que deve se ter em uma empresa. O planejamento empresarial se difere do adotado em escolas. (RIBEIRO apud DANTAS E SCHMITZ, 2016, p. 9-10)

Através da Pedagogia Empresarial, abrem-se novas possibilidades para que o pedagogo possa atuar. Autores como Toledo, Chiavenato, Libâneo, dentre outros, foram utilizados para uma melhor compreensão acerca desse tema

Este trabalho de conclusão de curso apresenta três capítulos: o primeiro dedicado ao estudo do conceito do termo Pedagogia, seu foco de estudo e as diferentes modalidades educacionais e suas atuações. O segundo capítulo traz o histórico e o desenvolvimento de um setor de possível atuação para o profissional formado em pedagogia: a área de Recursos Humanos. Por fim, o terceiro capítulo vincula a Pedagogia e a empresa, com o objetivo de explorar de forma mais abrangente as possíveis atuações na área de Recursos Humanos.

1 PEDAGOGIA E O OFÍCIO DO PEDAGOGO

1.1 PEDAGOGIA E PEDAGOGO: IMPORTÂNCIA PARA O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

“A Pedagogia ocupa-se da educação intencional. Como tal, investiga os fatores que contribuem para a construção do ser humano como membro de uma determinada sociedade, e os processos e meios dessa formação. Os resultados obtidos dessa investigação servem de orientação da ação educativa, determinam princípios e formas de atuação, ou seja, dão uma direção de sentido à atividade de educar.” (LIBÂNEO, 2010, p. 33)

A Pedagogia tem como objeto de estudo o campo educacional e como se dá a construção do saber em uma sociedade plural. Leva em consideração quais são os sujeitos que irão se apropriar dos conhecimentos para que reconstruam seus saberes a partir das práticas educativas. Em seu campo investigativo sobre a educação, promove o pleno desenvolvimento do indivíduo, sua individualidade, autonomia, autogoverno, ou seja, uma ação que possibilita aos sujeitos se realizarem e se constituírem como seres humanos pertencentes a uma sociedade. (FRANCO et al, 2011, p.56)

Segundo os autores, essa ciência tem como objeto de estudo a teoria e a prática da educação, estando intrinsecamente ligadas e condicionadas uma a outra. Busca-se o esclarecimento reflexivo sobre a prática educacional, sistematizando-a em conhecimentos científicos de forma a pensar sobre as ações educativas com fins emancipatórios. Transforma os conhecimentos práticos pautados na intuição em ação educativa planejada, pensada, científica e intencional.

“(...) a Pedagogia busca unir a teoria e a prática a partir de sua própria ação. É nesta produção específica da relação teoria-prática em educação que a Pedagogia tem sua origem, se cria, se inventa e se renova.” (HOUSSAYE apud LIBÂNEO, 2010, p.30)

A Pedagogia tem como objetivos, investigar o campo educacional e como a educação se modificou no decorrer da história. Constrói-se uma ciência que não seja engessada, que está em constante mudança e desenvolvimento. Por educação entende-se:

“(...) enquanto atividade intencionalizada, é uma prática social cunhada como influência do meio social sobre o desenvolvimento dos indivíduos na sua relação ativa com o meio natural e social, tendo em vista, precisamente, potencializar essa atividade humana para torná-la mais rica, mais produtiva, mais eficaz diante das tarefas da práxis social postas num dado sistema de relações sociais. O modo de propiciar esse desenvolvimento se manifesta nos processos de transmissão e apropriação ativa de conhecimentos, valores, habilidades, técnicas, em ambientes organizados para esse fim.” (LIBÂNEO, 2010, p.82)

De acordo com as ideias do autor, a educação é fundamental para constituição do ser humano e da sociedade, sendo responsável pela humanização dos indivíduos a fim de permitir o convívio entre eles, bem como seu desenvolvimento contínuo. Está condicionada à sociedade que está inserida, ou seja, é influenciada pelos interesses econômicos, políticos, ideológicos que subordinam àquela sociedade.

A Pedagogia não é o único campo de conhecimento que estuda a educação. Sociologia, Psicologia, Linguística, Economia também se ocupam de problemáticas educacionais, com seus respectivos enfoques de suas áreas de conhecimento. A Pedagogia, analisada como uma ciência da educação, além de integrar conceitos e metodologias dessas ciências, tem como base fundamental o estudo do campo educacional de forma globalizante. A área tem vertentes próprias e tem como mecanismo principal as ações intencionais para o estudo e investigação acerca das problemáticas educativas. Não podemos comparar nenhuma área à Pedagogia por esta dedicar-se ao estudo específico da educação e suas subdivisões. (VISALBERGHI apud LIBÂNEO, 2010, p.96)

O pedagogo tem por objetivo a formação humana através de sua prática pedagógica intencional e transmite saberes com o propósito de melhor assimilação por parte do indivíduo. O indivíduo que assimilará os conhecimentos é essencial para que o pedagogo constantemente reveja sua prática, a fim de enriquecê-la. Os estudos teóricos abordados na pedagogia são subsídios para o profissional pedagogo, essenciais para o campo investigativo da Pedagogia. Desta forma o pedagogo faz sua prática através da Pedagogia e a Pedagogia constantemente se reconstrói com a prática do pedagogo.

Com isso, o profissional pode atuar nas várias instâncias que requerem uma prática educativa intencional. Este profissional deve ser capacitado para atuar em

diferentes áreas que exijam um trabalho pedagógico estruturado, já que tem como objetivo a formação humana onde quer que ela seja necessária, pois o enfoque educativo se dá em diferentes âmbitos da sociedade. Para Libâneo, “o pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referente à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações” (LIBÂNEO, 2010, p. 52). É um profissional que pode atuar nos espaços escolares e nas empresas.

1.2 AS MODALIDADES EDUCATIVAS NO CAMPO DA PEDAGOGIA

A sociedade tem no imaginário comum, o pedagogo enquanto um profissional que trabalha com crianças inseridas no ambiente escolar - desde a educação infantil até os anos iniciais do ensino fundamental. Essa construção social se deve ao fato de que no Brasil a Pedagogia foi difundida como um curso que capacitava profissionais para trabalhar com educação de crianças dos anos iniciais, pensamento este dominante até os dias de hoje. A formação no curso de Pedagogia não pode resumir-se apenas à docência, tendo em vista as novas realidades que demandam novos entendimentos acerca das práticas educativas, não limitantes à sala de aula. (LIBÂNEO, 2010),

A ANFOPE – Associação Nacional pela Formação dos profissionais da Educação – defendeu por muito tempo que a formação no curso de Pedagogia deveria ser pautada em formar profissionais para atuar nos anos iniciais do ensino fundamental, mais propriamente ligada à docência. Essa classificação fez com que se considerasse durante muitos anos o campo de atuação do pedagogo reduzido ao de professor. (LIBÂNEO, 2010, p 13). O autor ressalta que o trabalho pedagógico não se reduz apenas ao trabalho docente nas escolas, ou seja, a Pedagogia é uma “ciência que tem a prática social da educação como objeto de investigação e de exercício profissional – no qual se inclui a docência, embora nele se incluam outras atividades de educar – “(idem, p.18).

Muitas mudanças ocorreram durante os anos e o conceito de educação passou a ser entendido e visto como uma prática que emergia em muitos contextos diferentes. Atualmente a educação é presenciada em muitas esferas da sociedade como no contexto familiar, escolar, religioso, nos meios de comunicação, nas organizações não

governamentais e no âmbito político. Não está mais restrita à educação formal, permeando espaços de educação informal e não formal.

De acordo com Libâneo (2010), a educação formal evidencia a intencionalidade de educar com práticas planejadas, sistematizadas, estruturadas e organizadas que objetivam um fim concreto e determinado. É quando o professor tem a intenção clara e objetiva de suas práticas escolares. Ele defende que onde quer que tenha ensino, um “trabalho pedagógico-didático” com intencionalidade, seja escolar ou não, há a educação formal.

A educação informal é marcada por ações não intencionais e não planejadas em que os seres humanos, através do meio que em vivem, são influenciados e aprendem, constituindo desta forma sua personalidade. As influências culturais, políticas, das ideias, das práticas de criação dos filhos, dos meios de comunicação, do ambiente social, religião e de atores naturais biológicos, exercem uma função educativa importante para o desenvolvimento do ser humano em uma determinada sociedade. São práticas não sistematizadas, no entanto, relevantes. Ocorrem em locais de convivência como no ambiente familiar até em um clube com pessoas diversas, onde ocorrem relações interpessoais e nessas relações desenvolve-se a socialização dos indivíduos. Nesses ambientes são transferidos conhecimentos, cultura, valores, comportamentos, crenças que foram passadas e continuarão sendo transferidas de uma geração à outra. (LIBÂNEO, 2010)

Já na educação não formal não há muita sistematização e estruturação, não são formalizadas como ocorrem na escola, mas existe a intencionalidade e práticas pedagógicas instituídas e que vão se desenvolvendo conforme a necessidade e planejamento do ambiente que esteja inserida. São exemplos de locais de atuação da educação não formal, os movimentos sociais, os meios de comunicação, espaços culturais diversos, áreas de recreação, empresas que buscam aperfeiçoamento de seus membros etc. (LIBÂNEO, 2010, p. 89)

Seguindo a vertente da educação não formal, nela se encontra a Pedagogia Empresarial, cerne deste trabalho, e que possibilita uma atuação do pedagogo em empresas. Uma das áreas em que o pedagogo pode atuar se situa no setor de Recursos Humanos, área voltada diretamente para o desenvolvimento de pessoal.

Nos próximos capítulos discorrerei acerca do histórico do setor, seu desenvolvimento e como o pedagogo pode atuar nesse segmento.

2 RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO

A atividade de Recursos Humanos surgiu juntamente com o agrupamento humano, com tarefas que demandavam o coletivo, como a pesca, caça, coleta de frutas, agricultura e criação de animais. No entanto, o surgimento como atividade organizacional estruturada e administrativa se deu no segmento das atividades políticas, militares e nas organizações religiosas. (TOLEDO, 1991, p.13)

Com o advento da Revolução Industrial no século XVIII e a ascensão do capitalismo industrial, o setor de Recursos Humanos foi inserido no universo das organizações privadas. Desde a Antiguidade até meados da Revolução industrial, as características presentes nas organizações eram hierarquia, autoritarismo, diferenciação nítida entre quem dava ordens e quem as recebia e burocracia, marcada pela presença de normas bem delimitadas a serem observadas e seguidas. (idem, p. 14-15)

As atividades de Recrutamento, por exemplo, eram marcadas pela conquista e aquisição de escravos ou seleção de mulheres e crianças para atividades fabris mais simples. Já as atividades de treinamento eram exercidas sob punições e as recompensas eram basicamente materiais, limitando o desenvolvimento de um clima organizacional voltado para a capacitação e maior participação dos trabalhadores. Tal formação se limitava às minorias nobres e religiosas. (idem, p. 16-18)

As organizações, diferentemente dos modelos rígidos e autoritários que foram instituídos neste período, poderiam ser substituídos por modelos organizacionais mais democráticos e humanos. De forma inequívoca teriam melhorias sociais significativas, como na saúde e na eficácia organizacional. As teorias recentes acerca da pedagogia empresarial apontam para modelos mais participativos.

Conforme já explicitado, no período da Revolução industrial as características de autoritarismo, tecnocracia, burocracia e hierarquia ainda eram frequentes não só nas relações organizacionais, mas também nas atividades de Recursos Humanos. Era perceptível um abismo nas relações de trabalho entre quem dirigia e executava o trabalho, com uma forte presença de estruturas hierarquizadas, de mandar e

obedecer, quase sem autonomia, privilégios estes restritos aos detentores de cargos mais altos. Já o trabalho a ser desempenhado nas organizações passou a ser estruturado por áreas e cada uma delas tinha suas respectivas tarefas que eram subdivididas em tarefas menores. Estas divisões provocaram a mecanização do trabalhador, pois o trabalho era marcado por ações repetitivas que não dependiam de atitudes pensadas com o passar do tempo, mas apenas de agilidade e padronização, já que cada trabalhador era especialista em um determinado processo do todo (idem, p. 23-24).

Críticas começaram a surgir a partir do século XIX. Os marxistas passaram a criticar o não envolvimento dos trabalhadores nos resultados alcançados, e os valores imputados pela ideologia capitalista. Já os pensadores libertários ou anarquistas começaram a condenar a estrutura econômica e de poder que mantinham a burocracia e o autoritarismo que mecanizava o trabalho e não promovia a justa recompensa ao trabalhador. (idem, p. 24-26)

No final do século XIX e começo do XX, na Europa, surgiu o primeiro movimento de trabalhadores que agiu contra o trabalho alienante. O objetivo desse movimento e de outros que vieram a surgir posteriormente na Europa e nos Estados Unidos, era proteger os trabalhadores contra os diversos abusos que viessem a sofrer na esfera organizacional. Nesse cenário, os setores de Recursos Humanos das organizações passaram a agir de forma intensa para combater a pressão sindicalista, através de ações vigilantes, coercitivas, manipuladoras e controladoras. Esses movimentos travaram uma grande batalha contra as empresas que defendiam o *status quo* vigente. (idem, p. 27 e 28)

Nesse contexto, as ciências sociais, influenciadas pelas características científicas e positivistas da Administração Científica, começaram a ter influência direta sobre os Recursos Humanos, mais especificamente em 1920. Enxergava o homem como objeto de estudo científico, como ocorriam nos fenômenos materiais, não levando em consideração sua singularidade e que este possuía comportamentos distintos se comparado a outros fenômenos.

Em 1950, esse caráter rígido começou a perder força. Nesta década, após anos de lutas e transformações, algumas mudanças começam a ser notadas no setor de RH. Empenhou-se esforços para implementar a democracia e a humanização nas

organizações, dissipando aos poucos o caráter científico adotado pelo movimento sindicalista, marcado pelo controle. Surgem assim as teorias motivacionais, organizacionais e de liderança, com forte presença de princípios libertários, que buscavam negatar tudo o que fosse contra a autonomia, criatividade, o autodesenvolvimento. Os Recursos Humanos das organizações passaram a buscar maior participação dos trabalhadores no meio organizacional. (TOLEDO, 1991, p. 30 e 31).

2.2. IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NOS DIAS ATUAIS

“O órgão de Recursos Humanos tem a responsabilidade, enfim, de pensar “24 horas por dia” apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação etc. Além dessas funções operacionais, tem a responsabilidade (a maior entre todas) de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo. Colocando o assunto em termos mais concretos, Recursos Humanos, como toda atividade institucionalizada, tem seus objetivos.” (TOLEDO, 1991, p. 33)

As organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para alcançarem seus objetivos e suas missões. Recursos Humanos significa propriamente, as pessoas que compõe uma organização e essas são a peça chave para que haja desenvolvimento, competitividade e conseqüentemente o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 5). No entanto, esses conceitos modernos vieram após muitos anos de práticas marcadas por burocracia, centralização do poder nas mãos de minorias e pouco poder decisório e autonomia na tomada de decisões pelos trabalhadores em geral, além de baixo investimento no desenvolvimento profissional destes.

O capital humano e intelectual das organizações não era visto como algo a ser pensado, desenvolvido e valorizado. Nas organizações, em meados do século XVIII, XIX e XX, os trabalhadores eram apenas números, desprovidos de anseios, sentimentos e motivações. As organizações consideravam que seus objetivos eram incompatíveis com os de cada trabalhador. (CHIAVENATO, 2014, p. 7)

Com o decorrer do tempo e o desenvolvimento das atividades e do espaço da área de Recursos Humanos nas organizações, observou-se que as pessoas mais engajadas com o trabalho que realizavam, em constante capacitação e que se

sentissem valorizadas, geravam mais ganhos para a empresa e para si mesmas. Os frutos que as organizações passariam a colher seriam em quantidades muito mais significativas. Em decorrência disso, do século XX em diante, mudanças mais consideráveis nesse setor foram realizadas.

As empresas passaram a imprimir mais esforços e maiores investimentos em pessoas do que somente em clientes, serviços ou produtos, pois observaram que o trabalhador é o bem mais valioso da organização, que fará ela crescer e se aproximar do sucesso empresarial tão desejado (CHIAVENATO, 2014, p. 6). Desta forma, era imprescindível que as pessoas se sentissem valorizadas, motivadas e capacitadas para o desempenho do seu trabalho. A partir disso, notaram também que, para que as organizações alcançassem o sucesso, além de desenvolver pessoas para o trabalho, deveriam pensar em como elas deveriam atingir seus objetivos pessoais e profissionais para que todos saíssem “ganhando”, pensamento este que perdura até os dias atuais.

O contexto explicitado demonstra que existe uma relação de interdependência entre a empresa e as pessoas da organização. Assim como as organizações dependem das pessoas para o alcance do sucesso, as pessoas também dependem das organizações para atingirem o sucesso individual e profissional. É uma relação de interdependência, de favores recíprocos que promovem benefícios para os atores do processo. (CHIAVENATO, 2014, p. 6)

As atividades de Recursos Humanos passaram por uma transformação muito significativa, visto que os sujeitos que desempenhavam o trabalho passaram a ser vistos como o ponto chave do sucesso organizacional. Alterações estruturais ocorreram e, de setor ARH (Administração de Recursos Humanos), passou a ser chamado de Gestão de Pessoas (GP). Essa mudança pautou-se na mudança de visão das pessoas como apenas recursos organizacionais e funcionários remunerados, para colaboradores/parceiros ativos e focados em atingir os objetivos da empresa. (idem, p. 38)

De acordo com o autor, práticas mais distribuídas, descentralizadas e voltadas para o futuro podiam ser observadas na nova Gestão de Pessoas. Agora, as atividades de Recursos Humanos também são delegadas aos executivos de linha das organizações, que são treinados e capacitados para este fim. Já as atividades

burocráticas e operacionais que antes eram demanda da ARH, passaram a ser praticadas por terceiros. A GP visa centralizar seus esforços para orientação global da organização, exercendo um trabalho de consultoria dentro das organizações com o intuito de projetar um melhor futuro possível a partir do capital intelectual.

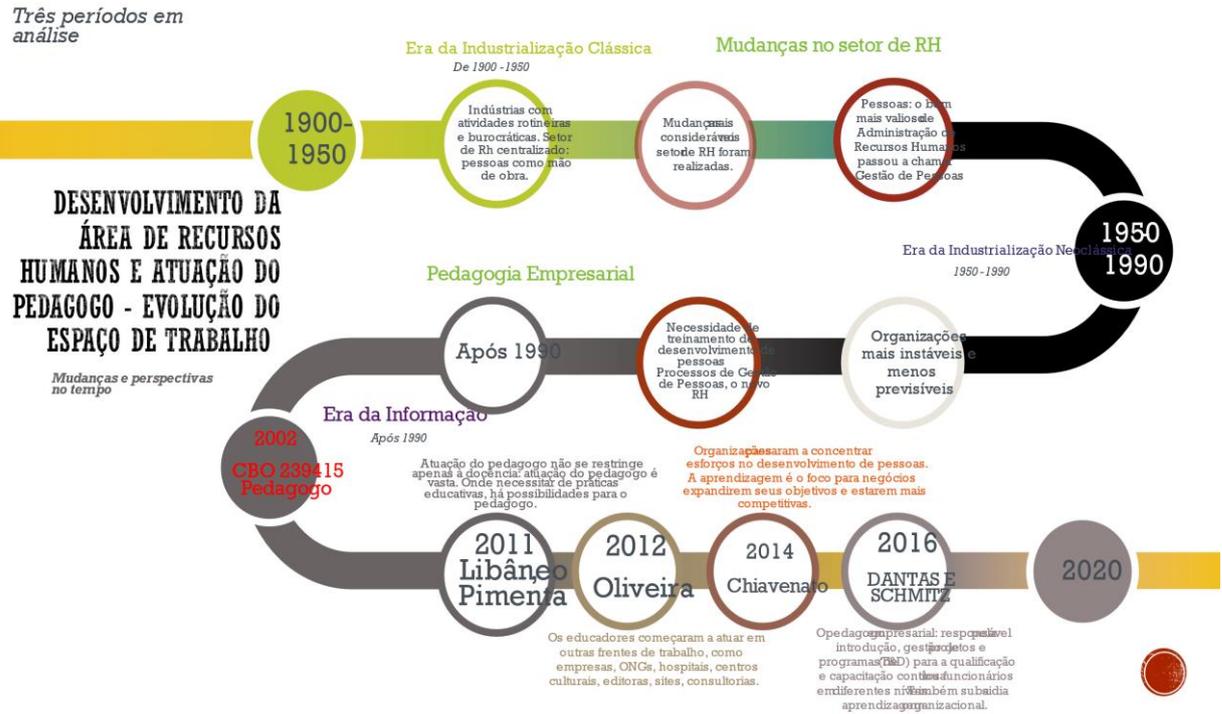
A partir da imagem a seguir, podemos observar as mudanças que ocorreram desde a Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950) até a Era da Informação (Após 1990) no setor de Recursos Humanos.

Figura 1: Mudanças e transformações na área de RH.

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> Início da industrialização e da formação do proletariado Transformação das oficinas em fábricas Estabilidade, rotina, manutenção e permanência Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga Necessidade de ordem e rotina 		<ul style="list-style-type: none"> Expansão da industrialização e do mercado de candidatos Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita Necessidade de adaptação 		<ul style="list-style-type: none"> Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações Extremo dinamismo, turbulência e mudança Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis Necessidade de mudança
Departamento de pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.39.

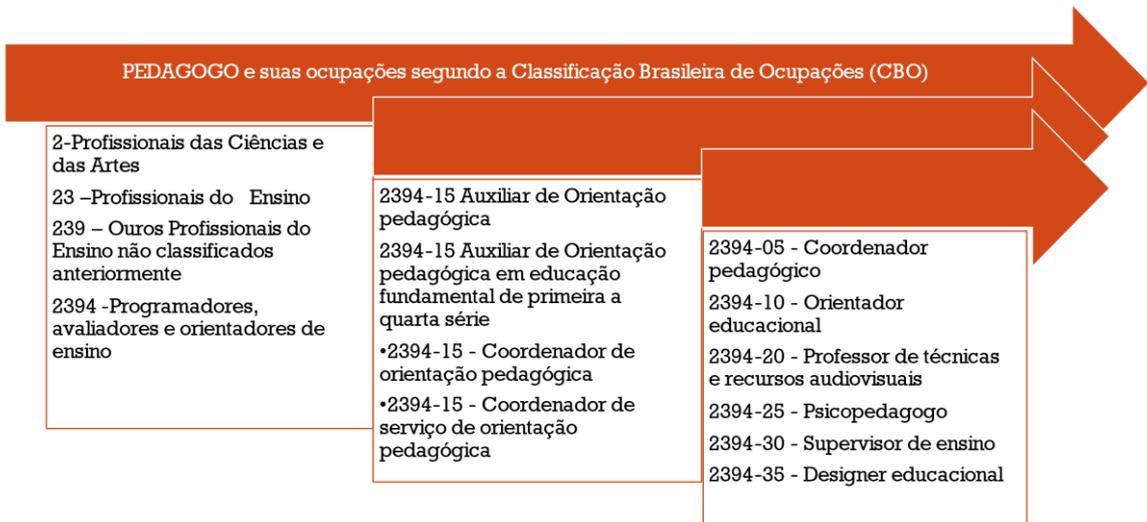
Figura 2 - Progressão do setor de Rh e das possíveis área de atuação para o pedagogo



Fonte: Elaboração da autora.

Figura 3 - Áreas de trabalho para o pedagogo de acordo com a CBO

CBO. 239415 PEDAGOGO – FAMÍLIAS OCUPACIONAIS



Fonte: elaboração da autora.

De acordo com as duas imagens imediatamente acima, podemos observar as ocupações do Pedagogo pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e o desenvolvimento de novas ocupações que se desenvolveram ao longo do tempo para este profissional na área de Recursos Humanos nas organizações, mais especificamente no processo intitulado como treinamento e desenvolvimento de Pessoas.

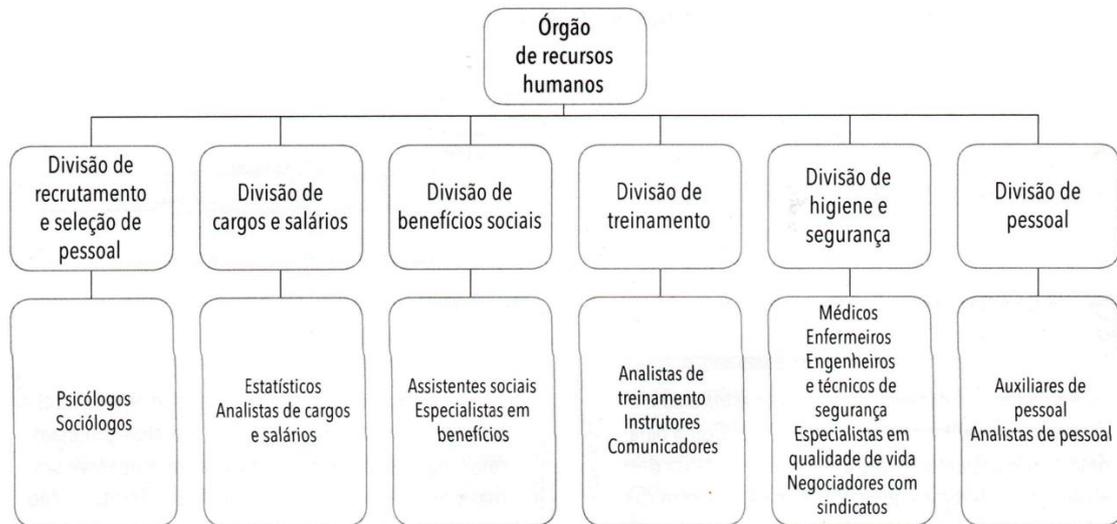
2.3. CONCEITO E RELEVÂNCIA DO NOVO RH: GESTÃO DE PESSOAS

“A GP é função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimentos de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas.” (CHIAVENATO, 2014, p. 11)

Um novo objetivo foi traçado para as atividades de Recursos Humanos. A Gestão de Pessoas surgiu com o propósito de agregar, reter e desenvolver o capital intelectual das organizações através de práticas descentralizadas e inovadoras. Anteriormente, com as áreas segmentadas e isoladas dentro do setor de ARH, as pessoas atuavam apenas em um determinado processo que era limitado à sua área de formação. Seus esforços eram voltados para sua atividade específica, sem participação no trabalho de outra pessoa designada para aquilo. (CHIAVENATO, 2014, p.16-17).

De acordo com o autor, essas atividades percorriam desde a divisão de recrutamento e seleção de pessoal desempenhados por psicólogos, até divisão de pessoal realizadas por auxiliares e analistas de pessoal. Podemos notar através dessa imagem como era a divisão de atividades dentro da área de Recursos humanos.

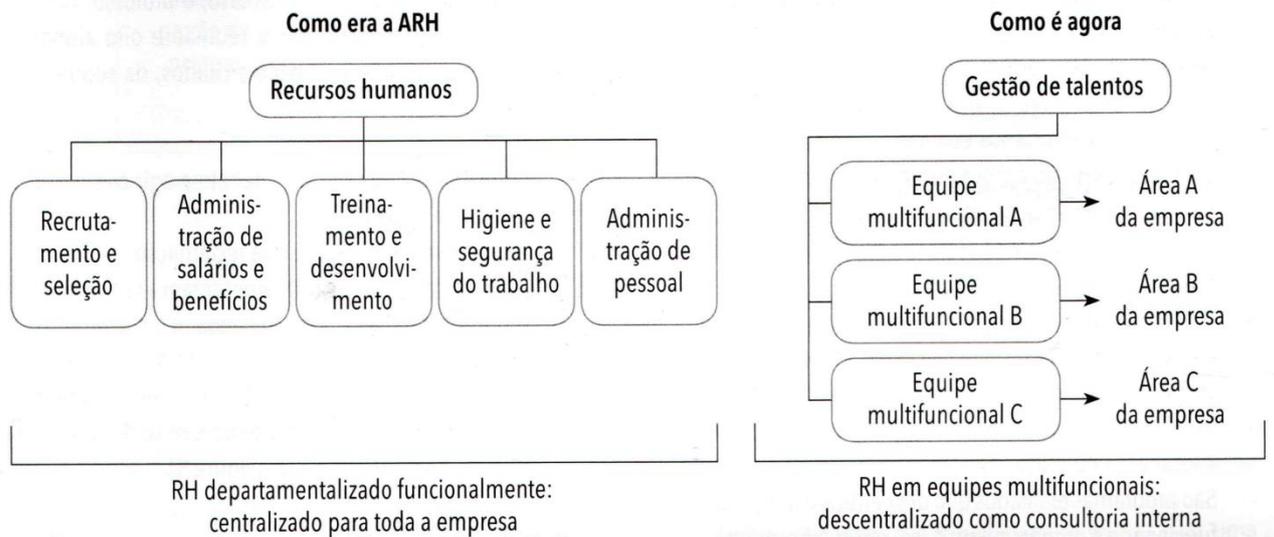
Figura 4: Organização funcional tradicional do órgão de RH.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.16.

No entanto, visando desenvolver práticas mais modernas e que melhor se adequassem às mudanças de um mundo em constante transformação, a área de Recursos Humanos das empresas busca constituir equipes multifuncionais que possam atuar em diversos segmentos, não mais apenas para determinado fim preestabelecido e determinado, conforme a figura abaixo. (CHIAVENATO, 2014, p.17)

Figura 5 - Organização funcional tradicional do órgão de RH/ A nova formatação da gestão de pessoas.

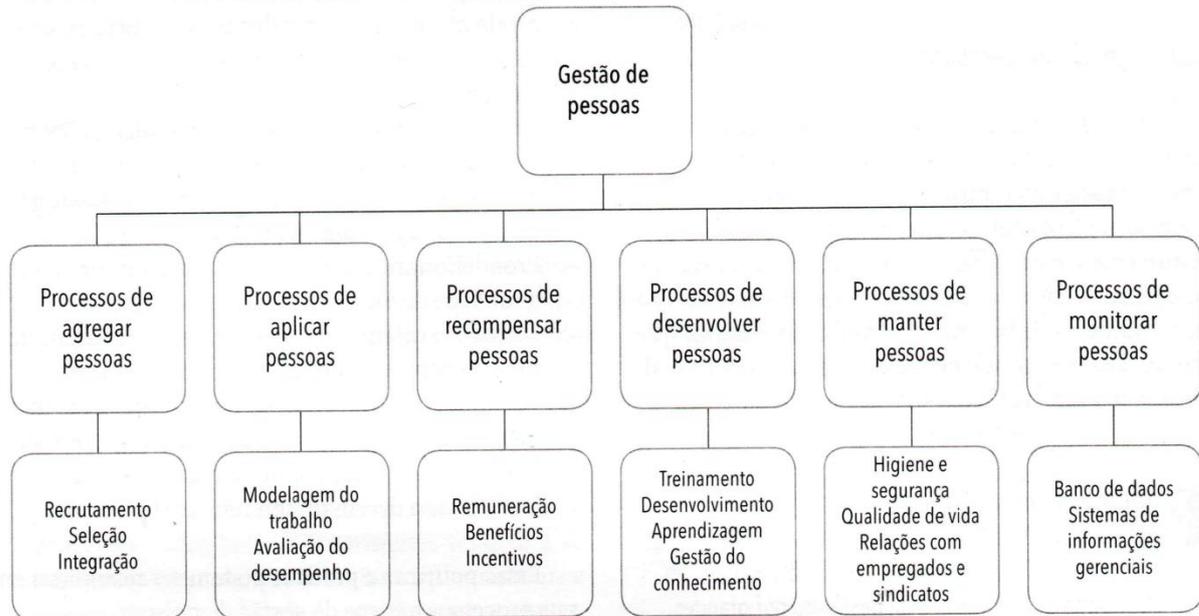


Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.17

A nova gestão de pessoas é composta por processos dinâmicos e interativos. Esses processos auxiliam o administrador a desempenhar suas atividades de planejamento, organização, direção e controle, pois para que ele exerça tais funções, se faz necessário que o capital humano da empresa seja recrutado, treinado, desenvolvido e retido para alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 13-17)

Existem seis processos básicos da GP, conforme a figura a seguir:

Figura 6: Processos básicos de gestão de pessoas.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.14.

Para cada processo existe uma breve definição a serem explicadas no tópico seguinte. (CHIAVENATO, 2014).

2.3.1. PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS

Os processos de agregar pessoas constituem em etapas necessárias para o ingresso de pessoas na organização. O primeiro passo ocorre pelo processo de recrutamento, marcado pela divulgação de oportunidades de trabalho. É um processo duplo em que são divulgadas vagas e ao mesmo tempo os candidatos interessados são atraídos para o processo seletivo e preenchimento de vagas, objetivos principais desta atividade.

Posteriormente, ocorre o processo de seleção de pessoas. Funciona como um filtro que seleciona os mais capacitados para aquela vaga em específico através de várias fases. A empresa escolhe através desse processo os candidatos mais adequados aos cargos, com as competências desejadas, que farão o negócio manter

ou aumentar a eficácia e a eficiência interna. As atividades de seleção de pessoas ocorrem de diferentes formas, desde entrevistas, dinâmicas de grupo, por meio de provas escritas etc. Um exemplo de etapas de um processo de seleção é mostrado na imagem abaixo.

Figura 7: Processo seletivo como uma sequência de etapas.

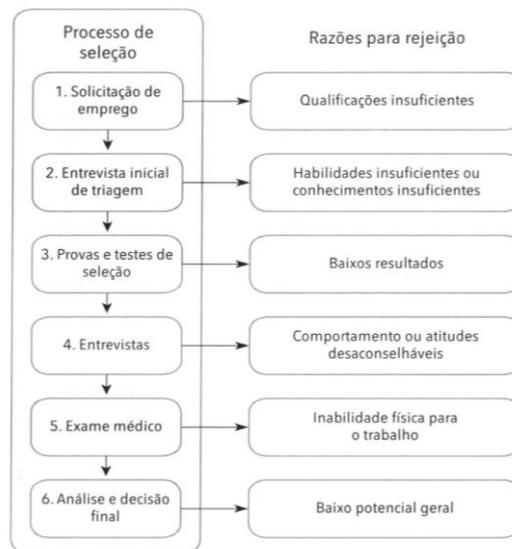


FIGURA 21 Processo seletivo como uma sequência de etapas.

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.140.

2.3.2. PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS

Após recrutados e selecionados, os novos membros devem ser integrados na organização, alocados em seus respectivos cargos e tarefas, treinados para que possam trabalhar da melhor maneira possível e avaliados constantemente em relação ao seu desempenho. Estes processos alocam e posicionam pessoas em suas respectivas atividades e são os passos iniciais de integração dos novos contratados.

O primeiro passo é a orientação de pessoas através do posicionamento do membro em seu posto de trabalho, de quais serão suas funções e atividades e quais os objetivos a serem alcançados. Essa atividade ocorre tanto para os mais novos como para os que estão a mais tempo, uma vez que a organização sofre mudanças o tempo todo. É necessário que os funcionários tenham a visão sobre qual é o seu

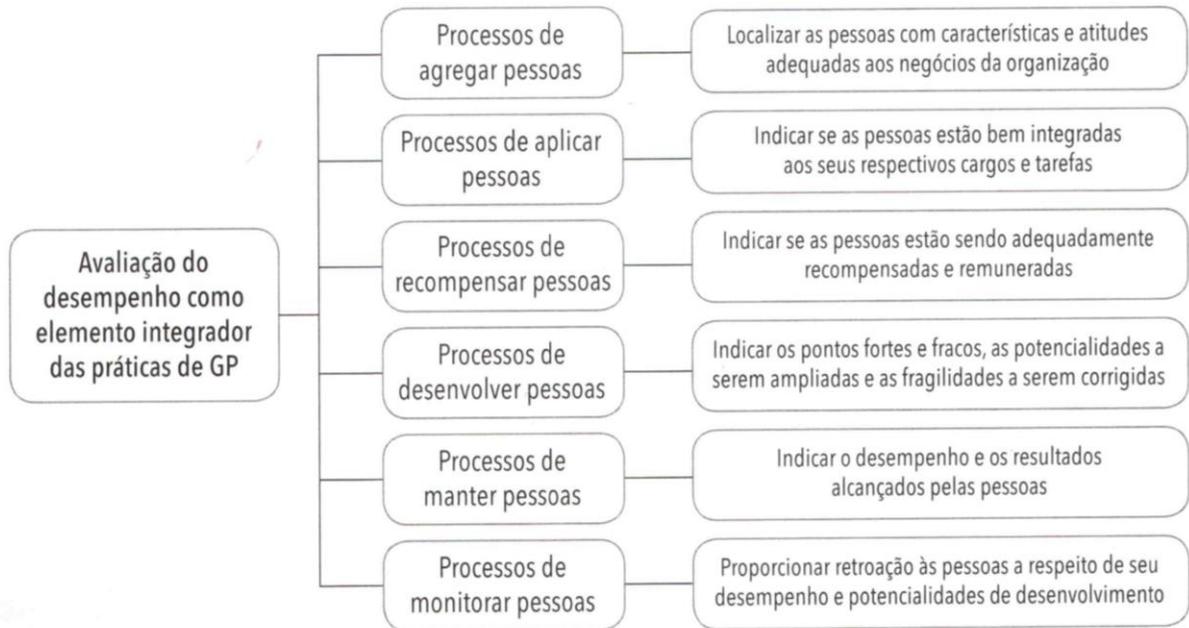
papel, através dos rumos, direções, comportamentos e ações bem estabelecidos a fim de atingirem metas e objetivos que a organização deseja alcançar.

Os cargos que as pessoas irão ocupar e suas respectivas atividades dependem de um prévio planejamento, de organização e de uma modelagem que não seja rígida. A estrutura organizacional atual requer flexibilidade e maleabilidade, pois permite que cargos e tarefas sejam alterados conforme a necessidade da organização. Isto demanda equipes multidisciplinares capazes de se adaptar às mudanças.

Com as pessoas já alocadas em seus cargos, se faz preciso o acompanhamento do resultado que elas estão trazendo para a organização. Para que isso ocorra é necessária uma avaliação de desempenho periódica. São atividades que avaliam a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, a produtividade da empresa, o lucro alcançado e quem está por trás de tudo: as pessoas da organização. Para que haja crescimento, é fundamental que o desempenho humano seja excelente, visto que o mundo globalizado o exige. É um processo que julga ou estima um valor ao trabalho desenvolvido por um membro ou pela equipe, que avalia a contribuição que cada funcionário tem agregado para que a empresa atinja seus objetivos.

Através da avaliação é possível pensar e criar programas de melhorias contínuas a fim de solucionar erros e problemas variados, para melhor qualidade de trabalho e de vida nas organizações. A avaliação de desempenho atua como integradora das práticas de Gestão de Pessoas, conforme se vê na imagem 6:

Figura 8: Avaliação do desempenho como integradora das práticas de GP.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.230.

2.3.3. PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS

Pessoas mais motivadas é a peça-chave para que a organização tenha sucesso. A motivação pode vir através de recompensas das mais variadas formas. Por exemplo, quando há a realização de um bom trabalho executado. Trata-se de um reforço positivo para manutenção do elevado desempenho e empenho dos funcionários. No tempo passado, as recompensas pautavam-se apenas por incentivos financeiros e materiais. Contudo, essa realidade tem mudado. Além dessas gratificações, as pessoas careciam de ter satisfação e autorrealização no trabalho e na organização por meio de metas e objetivos bem estabelecidos. Dessa forma, as organizações têm se preocupado em desenvolver sistemas de recompensa com impacto na capacidade de atração, retenção e motivação de seus funcionários.

Uma das formas de recompensas está ligada à remuneração. Cada funcionário investe tempo, energia, dedicação e empenho pessoal com o intuito de auferir um salário adequado, compatível com suas competências e esforços. Em contrapartida a empresa remunera o funcionário visando que este alcance os resultados esperados. Resultados e recompensas estão correlacionados. Porém observou-se que só a

remuneração prevista todo mês não era suficiente para manter uma equipe de trabalho motivada. Ampliou-se as recompensas para participações em lucros da empresa, adicional por tempo de serviço, no alcance dos objetivos, no desempenho excelente, no aumento de competências etc.

Além disso, é importante tornar a vida dos colaboradores mais agradável e facilitada com benefícios e serviços sociais, através de assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, plano de previdência, transporte etc. Esses serviços são um pagamento adicional que fazem parte da remuneração total e que reflete diretamente na qualidade de vida dos funcionários. Os trabalhadores e a organização ganham com isso graças a influência direta dos benefícios na qualidade do trabalho organizacional.

2.3.4. PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS: MAIORES POSSIBILIDADES PARA O PEDAGOGO

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão profundamente relacionados com a educação. As formas de treinamento, educação, formação, capacitação e desenvolvimento devem estar aptas a proporcionar ao ser humano a oportunidade de extrair o melhor de si e propiciar ações e esforços que reflitam suas potencialidades que por vezes poderiam estar apagadas. Através dos treinamentos, as pessoas conhecem as atividades que irão desempenhar, podem adquirir novos conhecimentos que repercutem em novas soluções e ideias para agregar valor e crescimento à organização pelo aperfeiçoamento das práticas de seus membros, com novas habilidades e competências profissionais.

O capital humano das organizações passou a ser visto com outros olhos. O foco não estava apenas na produtividade e no setor financeiro, mas no desenvolvimento das pessoas, vistas como o patrimônio principal das organizações. Através das pessoas, os negócios poderiam se destacar, serem mais competitivos e inovadores para enfrentar um mundo em constante mudança, globalizado. Logo, não restou dúvidas de que era necessário e fundamental o investimento em treinamentos intensivos e contínuos, pois pessoas bem preparadas e prontas para os desafios elevam o sucesso da empresa.

Os treinamentos são processos educacionais de condução de conhecimentos produtivos, de modo que as pessoas possam desempenhar as atividades do cargo com excelência e desenvolver competências para se aperfeiçoarem naquilo que fazem, sendo mais criativas, produtivas e inovadoras. O profissional formado em Pedagogia possui maiores possibilidades de atuação nesses processos.

“O pedagogo empresarial é responsável pela proposição e gestão de projetos e programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a qualificação de mão de obra e formação continuada do quadro de pessoal da empresa em diferentes níveis. Também se espera que ele subsidie a aprendizagem organizacional.” (DANTAS E SCHMITZ, 2016, p. 125)

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são processos diferenciados, em que treinar é uma ação imediata, voltada à instrução de ações esperadas para o cargo. Quando se trata de desenvolver pessoas, visa-se o aperfeiçoamento futuro de desenvolvimento de habilidades e competências. Cabe ressaltar que ambos se constituem de processos de aprendizagem e são vistos como intrínsecos. Cada organização utiliza-se de métodos e formas diferentes de conduzir seus treinamentos, desde apenas transmitir informações acerca da empresa, sua missão, valores, regras e procedimentos, até o investimento em programas de incentivo para construção de novas aptidões para o trabalho.

A tendência atual está sendo, além de treinar para que o funcionário exerça o cargo de forma excelente, voltada para o desenvolvimento de competências, já que a organização necessita desenvolvê-las para estar em consonância com o mundo globalizado. Diante disso, as organizações passaram a concentrar esforços no desenvolvimento de pessoas. A aprendizagem é o foco para negócios expandirem seus objetivos e estarem mais competitivas. É uma construção contínua e coletiva.

2.3.5. PROCESSOS DE MANTER PESSOAS

Manter pessoas dentro de uma organização é um desafio considerável. Além de ser importante desenvolver o capital humano, é necessário retê-los através de melhores práticas de gestão, de programas de desenvolvimento de carreira, do bom

relacionamento interpessoal, do engajamento em fazer parte do time, de programas voltados para saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, dentre outros. Desta forma, para manter as pessoas na organização, é necessário que elas se sintam motivadas, que tenham boas condições físicas, psicológicas, materiais e sociais para permanecer, contribuir e fazer parte de forma ativa do negócio.

Para que as pessoas continuem tendo um desempenho satisfatório e queiram permanecer na empresa, é importante que as organizações pensem como irão manter e reter os talentos. Por meio de ações como o programa QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), é possível obter o grau de satisfação em relação a esse tema, para que assim desenvolvam atitudes de melhorias constantes. Este processo pode sair caro; ainda assim, é menos prejudicial financeiramente para a organização instituir programas de permanência do que perder talentos para a concorrência.

As organizações devem buscar eliminar barreiras que atrapalhem o bom desempenho de seus funcionários, através de atividades que desenvolvam um clima de confiança e respeito e que ofereçam subsídios para o atendimento de necessidades pessoais e familiares. Além disso, por passarem a maior parte do tempo no local de trabalho, é imprescindível que as pessoas tenham boas condições de permanência nesse local através de boas práticas de segurança, higiene e saúde.

Os acidentes de trabalho deixam as pessoas inseguras para o desempenho da função, sendo causa de desligamento por parte de muitos funcionários. É vital que haja uma preocupação do meio corporativo no que concerne aos acidentes ocupacionais com a inserção de programas de prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Medidas de segurança refletem em pessoas mais produtivas e confiantes para execução de suas atividades.

No tocante à higiene nas relações de trabalho, é fundamental observar e seguir regras que manterão o local limpo, seguro e saudável para os membros da organização. Medidas preventivas como uma boa iluminação, ventilação, níveis ideais de temperatura e pressão, controle de ruídos por equipamentos, diminuição de estresses e um bom relacionamento interpessoal promovem a maior segurança e devem ser seguidas para evitar acidentes e doenças ocupacionais.

Figura 9: Influência dos processos de manter talentos sobre os demais processos de gestão de pessoas.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.426

2.3.6. PROCESSOS DE MONITORAR PESSOAS

O processo de monitorar pessoas está relacionado com tarefas de supervisão e orientação com o objetivo de manter os comportamentos esperados e desenvolvidos no treinamento para atingir os fins desejados pela organização.

O monitoramento é importante para a empresa saber se o que foi planejado está sendo executado, a fim de cumprir as metas propostas inicialmente. Organizações mais modernas estão adaptando o controle externo para o autocontrole e autonomia de seus membros, traduzindo-se em uma cultura democrática e participativa.

Para que esse processo gere resultados satisfatórios é fundamental que haja comunicação entre as pessoas e sistemas de informações adequados que suportem a complexidade de dados e que seja inovador e acessível para os gerentes e demais colaboradores. Esses sistemas devem conter as informações mais relevantes, capazes de transformar positivamente o ambiente de trabalho ao permitir menos incertezas e maior eficiência na tomada de decisões e mudanças de comportamentos. Informações como desempenho, a situação que a organização se encontra, interação e obtenção de informações podem ser encontradas no Sistema de Informação aos Funcionários e no SIG – Sistema de Informação Gerencial - programa específico de coleta, processamento, organização, armazenamento e disseminação desses dados para a tomada de decisões por parte dos gerentes.

3. PEDAGOGIA EMPRESARIAL: O PEDAGOGO NA EMPRESA

3.1. SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

No decorrer da história, o papel do pedagogo sempre esteve ligado à sala de aula, mais especificamente no cuidar e ensinar crianças pequenas. A partir do século XXI, a Pedagogia assume outros papéis, que surgem pela exigência de um mundo em constante transformação. As organizações começaram a observar que a educação era de fundamental para o aprimoramento das práticas de trabalho, nas mudanças no desenvolvimento de seus colaboradores. O investimento em pessoas se tornou peça fundamental para que as empresas crescessem e obtivessem sucesso.

“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.” (CHIAVENATO, 2014, p. 5)

As pessoas não poderiam mais ser consideradas como meros recursos, mas dotados de habilidades, competências e conhecimentos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Para que as organizações estivessem a frente de seus concorrentes, se destacassem e marcassem presença no mercado competitivo, imprimiu-se esforços no capital humano e intelectual, em ativos intangíveis. Nesse cenário, pessoas formadas em Pedagogia não teriam como único e exclusivo ambiente de trabalho a sala de aula. Os educadores começaram a atuar em outras frentes de trabalho, como empresas, ONGs, hospitais, centros culturais, editoras, sites, consultorias. Estes locais passaram a ter educadores que pensem acerca das questões educativas para as melhorias internas. (OLIVEIRA, 2012, p. 2)

“É quase unânime entre os estudantes, hoje, o entendimento de que as práticas educativas se estendem às mais variadas instâncias da vida social, não se restringindo, portanto, à escola e muito menos à docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. 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, 1999, p.16)

As organizações são consideradas espaços educativos que necessitam de aperfeiçoamento constante, o qual proporcionado por membros preparados em treinar e capacitar os trabalhadores. Funcionários mais qualificados e preparados para as demandas organizacionais tendem a contribuir de forma mais satisfatória para o crescimento do negócio.

A partir da década de 70, o treinamento de funcionários surge como uma demanda interna e externa para a melhora do desempenho dos trabalhadores. Observou-se que as escolas formais não atendiam as demandas do mercado e que era necessário que as empresas oferecessem o treinamento profissional. (OLIVEIRA, 2012, p. 5)

Surge desta forma a possibilidade de os pedagogos atuarem em espaços não escolares, em especial em ambientes empresariais para atuação no setor de Recursos Humanos, mais especificamente com o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Diante das demandas educacionais em espaços não formais como por exemplo, nas empresas - mais especificamente com o objetivo de desenvolvimento de seus membros - juntamente com a possibilidade de uma nova vertente de atuação para profissionais de Pedagogia, surge desta forma o termo Pedagogia Empresarial em 1980, através de Marins Holtz, com o intuito de ampliar as atividades desempenhadas por um profissional formado em Pedagogia dentro das empresas. Este profissional tem como função formar profissionais capazes de pensar a educação em ambientes corporativos, na formação e desenvolvimento de colaboradores, em ações pedagógicas e estratégias que continuamente proporcionem o crescimento das organizações. (idem, p. 6 e 7)

Esse profissional é capaz de desenvolver cursos, programas de treinamento/desenvolvimento e projetos que enriquecem o capital humano das organizações.

“Atualmente, a empresa começa a abrir espaço para que este profissional possa, de maneira consciente e competente, proporcionar um ambiente que esteja solucionando problemas, elaborando projetos, formulando hipóteses, visando à melhoria dos processos instituídos na empresa, garantindo a qualidade do atendimento, contribuindo para a instalação da cultura institucional da formação continuada dos empregados. O pedagogo poderá atuar na empresa produzindo e difundindo conhecimento, assim, exercendo seu papel de educador.” (idem, p.7)

Portanto, para que haja o crescimento da empresa, é necessário que se invista no desenvolvimento de seus profissionais.

3.2. ATUAÇÃO NO PEDAGOGO NO RH E QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS

“O pedagogo empresarial é responsável pela proposição e gestão de projetos e programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a qualificação de mão de obra e formação continuada do quadro de pessoal da empresa em diferentes níveis. Também se espera que ele subsidie a aprendizagem organizacional”. (DANTAS e SCHMITZ, 2016, p. 125)

Os pedagogos são vistos como facilitadores na aquisição de conhecimentos e transformadores do comportamento humano. Assim, um dos propósitos da Pedagogia nas empresas é de “Qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacional gerencial elevando a qualidade e produtividade organizacionais.” (FERREIRA apud OLIVEIRA, 2012, p. 5)

A Pedagogia Empresarial desenvolve estudos sobre mudanças na vida das pessoas que promovam qualidade de vida e ampliem sua capacidade de trabalho. Esse campo de estudos elabora um planejamento estruturado, sistematizado e organizado e desenvolve projetos que irão embasar o trabalho do pedagogo. Desta forma, a função do educador corporativo é pensar, estudar, preparar e aplicar metodologias e estratégias capazes de oferecer informações e conhecimentos de qualidade que visem à realização dos objetivos que a empresa almeja alcançar e na melhor aprendizagem para os membros.

Assim como no ambiente escolar, cada empresa possui uma filosofia e política de Recursos Humanos diferenciada, e isso é fundamental para orientar o trabalho do pedagogo. São treinamentos e condutas preestabelecidas que visem um fim determinado que a organização deseja para cada situação específica. (OLIVEIRA, 2012, p. 6)

É fundamental que as competências, habilidades e atitudes pensadas para serem desenvolvidas sejam indispensáveis à melhoria da organização, da sua produtividade e que sejam proporcionadas à todas as áreas organizacionais com foco na mudança de comportamento.

É importante que o Pedagogo sempre estude e esteja ligado às mudanças do mundo e os múltiplos cenários, preocupe-se com a inovação, com os novos métodos

de trabalho, para que possam oferecer treinamentos condizentes com a realidade e com as necessidades do momento. (MONZATO, 2015, p.1)

Diante das funções que se esperam de um pedagogo empresarial, para que seja possível este profissional trabalhar em empresas e ter conhecimento para desenvolver práticas educativas capazes de transformar positivamente o ambiente corporativo, é importante que estes desenvolvam as competências necessárias para que possam atuar em ambientes empresariais. Um processo de formação para adquirir habilidades e conhecimentos para que um pedagogo possa ser atuante em empresas se daria pela implantação no currículo de formação no curso de Pedagogia de disciplinas como: “Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento; Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e “Avaliação de Desempenho”. (RIBEIRO apud DANTAS e SCHMITZ, 2016, p.131)

Contudo, cabe frisar que o estudo sobre pedagogia empresarial está pouco presente nos currículos formativos dos cursos de Pedagogia enquanto outra opção de atuação para esses profissionais, sendo necessária uma pós-graduação ou cursos de especialização na área de Pedagogia Empresarial, para que o profissional que deseje seguir na área possa disputar vagas como por exemplo: Analista de Treinamento e Desenvolvimento, Analista de Recursos Humanos, Assistente de Recursos Humanos ou de T&D etc. É necessário que o profissional que atuará na área se aproprie de conhecimentos ligados às organizações, tenha especialização em Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios/Empresas, adquira conhecimentos sobre finanças e negócios em geral, além dos saberes sobre educação e aprendizagem obtidos na graduação.

Uma discussão pertinente e mais aprofundada sobre o assunto diz respeito em levar em consideração a inclusão de disciplinas que ofereçam novas possibilidades de atuação que não somente em espaços formais, para que pedagogos ampliassem suas oportunidades de empregos e atuações. Uma formação direcionada apenas para a docência limita a ação do pedagogo, inibindo-o de atuar em outras áreas profissionais. (DANTAS e SCHMITZ, 2016, p.136)

4. CONCLUSÃO

Os novos tempos, marcados por globalização, novas tecnologias, concorrência e competitividade, fizeram com que as organizações tivessem que alterar sua estrutura de trabalho para não ficarem para trás. De um ambiente previsível e determinado, passaram a atuar em um cenário instável. Para acompanhar essas mudanças, era necessário que as organizações investissem em pessoas. São as pessoas que dão vida e dinamismo para a organização, que estão dentro dela e a conhecem intimamente. São elas que dão seguimento aos processos internos da empresa e a colocam num patamar de sucesso. (CHIAVENATTO, 2014, p. 8)

Os trabalhadores começaram a serem vistos de forma diferente se compararmos com o passado. Agora, os profissionais são vistos como seres dotados de competências, habilidades e capacidades que fazem a empresa alcançar o sucesso. O investimento em pessoal se torna fundamental para que houvesse crescimento profissional e pessoal. Através desse investimento, todos estariam inclusos, uma vez que em todos os setores existem trabalhadores capacitados para atuar em sua função designada.

A Pedagogia Empresarial surge pela necessidade de valorização e aprimoramento do fator humano dentro das organizações, realizado através de profissionais especialistas em educação empresarial. Os profissionais formados em Pedagogia Empresarial atuam nas empresas com foco na aprendizagem, no desenvolvimento de metodologias educacionais para melhores práticas de trabalho por parte dos funcionários, no processo de treinamento e desenvolvimento deles. O objetivo final é suscitar a criação de novas habilidades, desenvolvimento e aprimoramento daquelas já presentes, trabalho em grupo, harmonia entre os membros etc., desta forma, contribuindo para o crescimento profissional e pessoal de cada um, bem como das instituições empresariais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DANTAS, Cássia Machado Ribeiro; SCHMITZ, Heike. A formação do pedagogo com vistas à sua atuação em ambientes empresariais. **Educação & Formação**, 2016, p.124-139.

FRANCO, Maria Amélia Santoro; LIBÂNEO, José Carlos; PIMENTA, Selma Garrido. As dimensões constitutivas da Pedagogia como campo de conhecimento. **Educação em Foco**, v. 14, n. 17, p. 55-78, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para que?** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010, 208 p.

MONZATO, Priscila Pinheiro. A atuação do pedagogo no espaço de recursos humanos. **Revista Sustinere**, v. 3, n. 1, p. 80-82, 2015.

OLIVEIRA, LIGIA BITENCOURT. "Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo nas organizações." **VI Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade em São Cristovão-SE**, 12 p., 2012.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.