

O pedagogo empresarial: uma atuação para além da sala de aula

DOI 10.29327/235555.1.3-2

Ana Victória Feitosa Rodrigues¹

Débora Quetti Marques de Souza²

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar a atuação do pedagogo fora do espaço escolar na perspectiva empresarial. A fundamentação teórica abrange temáticas como o histórico da Revolução Industrial, teorias clássicas da administração, gestão de pessoas, educação não formal e a atuação do pedagogo empresarial. A metodologia utilizada parte de uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico visando compreender, de fato, qual a função do pedagogo empresarial e quais as demandas desse profissional. Ao final foi possível constatar que o Pedagogo da atualidade assume diversos papéis, tanto em espaços formais quanto não formais de educação. O Pedagogo Empresarial, em particular, é peça fundamental para a gestão de pessoas no setor de Recursos Humanos das empresas, promovendo uma formação centrada no planejamento, na avaliação e no desenvolvimento de aptidões coletivas e cooperativas.

Palavras-chave: Pedagogia Empresarial. Educação não formal. Gestão de pessoas.

Introdução

O papel da Pedagogia é formar profissionais multidisciplinares, que sejam capazes de atuar na alfabetização de crianças, jovens e adultos, ajudando no processo de ensino/aprendizagem. Na verdade, essa é a sua forma mais conhecida. Porém, a Pedagogia não se resume a atuação restrita na escola, pelo contrário, é muito ampla e envolve várias áreas, ainda pouco exploradas. Uma área que vem crescendo muito ao longo do tempo,

mas que ainda não é difundida em ampla escala é a Pedagogia Empresarial, aqui concebida como nosso objeto de estudos.

O termo *Pedagogia Empresarial* foi idealizado pela professora Maria Luiza Marins Holtz (2004), na década de 70, quando se viu que a Pedagogia era muito mais abrangente e o pedagogo desenvolvia habilidades que transcendiam a sala de aula.

As organizações que antes tinham foco apenas no método e no resultado deram lugar a abordagem humanística, onde o foco era o trabalhador e o grupo

¹ Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*. E-mail: av.victoria8140@gmail.com

² Doutora em Educação. Professora Adjunta da Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*. E-mail: debora.souza@upe.br

social. O papel do pedagogo empresarial é fazer exatamente isso, através dos Recursos Humanos, que é onde acontece seu processo de atuação.

Diante dessa assertiva, o interesse por esse tema surgiu no decorrer da disciplina intitulada Economia e Política da Educação, no curso de Pedagogia, da Universidade de Pernambuco (UPE) – *Campus Garanhuns*, cujo programa analisava como a economia atuava dentro da educação. Nesta disciplina foi possível analisar os clássicos da economia política, modos de produção e formações sociais; teoria do Capital Humano, o Estado e a Política de Desenvolvimento Industrial; com o objetivo de compreender como se dão as relações no trabalho, a organização e estrutura das indústrias e empresas pelos vieses da educação e da Pedagogia. Em vista disso, surgiu uma vontade de pesquisar mais sobre, foi então que, dentre essas pesquisas, descobrimos a Pedagogia Empresarial, e da mesma forma que a Economia e a Educação se vinculam, o pedagogo e as Empresas também podem se vincular. Foi nesse momento que nos deparamos com o nosso objeto de estudo.

Perante o exposto, esse trabalho toma como objeto de estudo a Pedagogia Empresarial. A problemática está alçada pelas seguintes questões: como se dá a atuação do pedagogo empresarial? Quais as principais correntes que embasam a Pedagogia Empresarial? O objetivo geral desse trabalho é analisar a atuação do pedagogo fora do espaço escolar na perspectiva empresarial. Como os objetivos específicos delineamos: compreender os aspectos históricos, teóricos e bibliográficos que norteiam a atuação do pedagogo dentro de empresas, identificar o papel do pedagogo empresarial, no setor de Recursos Humanos das empresas e contribuir para a produção acadêmica sobre essa área, ainda pouco explorada nos cursos de licenciatura em Pedagogia.

O referido texto está organizado em tópicos. O primeiro apresenta um breve histórico sobre a Revolução Industrial, com a apresentação de alguns teóricos desta época; no segundo tópico é analisada a mudança da perspectiva administrativa para a gestão de pessoas; no terceiro é analisada a educação nas empresas; em seguida tratamos sobre a atuação do pedagogo em espaços não escolares; após discutimos sobre a atuação do pedagogo nas empresas e dentro dos Recursos Humanos. A metodologia, as descrições e análises dos dados alcançados foram elaboradas a luz do referencial teórico construído e, por fim, chegamos as considerações finais desse artigo. A pesquisa é de caráter bibliográfica, de cunho qualitativo e analítico.

Considerando o momento pandêmico em que vivemos, não foi possível a realização de uma pesquisa *in loco*.

Fundamentação teórica

Era do trabalho moderno - revolução industrial: breve histórico

Este primeiro tópico tem como objetivo fazer um breve histórico sobre o início da administração moderna, compreendendo como foi o processo educativo nas empresas até chegar ao que temos atualmente no que tange as formas e modelos de gestão e de formação de pessoas.

Partimos da Revolução Industrial que foi a base norteadora para a chegada do que chamamos de trabalho moderno. Essa revolução ocorreu em meados do século XVIII e caracterizou-se pela transição da manufatura à indústria mecânica. A instalação de grandes máquinas fabris fez com que o rendimento do trabalho aumentasse a produção global. Com o Capitalismo se instaurando e crescendo a cada dia, houve uma transformação social, dando origem a duas classes: o proletariado (classe operária) e a classe comerciante (donos do capital), também conhecido como “burguesia”.

Com a expansão do comércio, o trabalho manual ou artesanal, que era feito por uma única pessoa, que tinha esse ofício, foi dando lugar a uma divisão do trabalho, onde cada operário realizava uma tarefa corriqueira e repetitiva para chegar ao resultado almejado de um produto que necessitava da utilização de máquinas. Segundo Costa (2013, p.10): “[...] o trabalhador apenas participava de uma etapa do processo, não tendo mais controle sobre o processo produtivo como um todo, a concepção do produto passou a pertencer ao capital”.

Com essa divisão do trabalho e com a introdução das máquinas, o salário do trabalhador diminuiu, além dos baixos salários, havia uma carga horária extremamente cansativa e desumana, chegando a 16 horas diárias com apenas 30 minutos de descanso. Esse método de trabalho durou por algum tempo, mas viu-se que era necessário mudar esse modelo fabril. Foi aí que um novo modelo surgiu: o Taylorismo. Este será discutido e analisado no tópico seguinte.

Taylorismo: introdução à administração científica

Nas últimas décadas do século XIX, Frederick Winslow Taylor idealizou esse novo método, que era conhecido como Gerência Científica ou Administração Científica. O objetivo principal era racionalizar o trabalho, aumentando a produtividade.

Costa (2013) afirma que para Taylor a hierarquização e a sistematização era a melhor forma de organização do trabalho. O tempo é uma das coisas primordiais nessa teoria, por isso o trabalhador era monitorado segundo o tempo de produção, devendo cumprir suas atividades no menor tempo possível, o trabalhador que conseguisse atender a esse critério era premiado, com isso o seu salário dependia do seu próprio esforço, isso fazia com que o trabalhador se desdobrasse para cumprir com o tempo cronometrado, causando uma exploração do proletariado. De acordo com Ribeiro (2015, p.2):

[...] o elemento inovador é que o estudo do trabalho, na perspectiva de Taylor, deveria ser feito por aqueles que administram e em favor deles. A formação de uma gerência capaz de pré-planejar e pré-calculas todos os elementos do processo de trabalho estava, então, intimamente ligada a uma proposta de intenso controle do trabalho.

Para os trabalhadores essas técnicas de submissão e esse trabalho rotineiro e repetitivo, não eram estimulantes. Então, com a falta de incentivo e o desinteresse dos trabalhadores por sempre fazerem aquele serviço, repetitivo, o Taylorismo foi dando lugar ao Fordismo.

Fordismo: sistema de produção em massa

O Fordismo foi um modelo de produção industrial, criado pelo fundador da multinacional *Ford Motor Company*, Henry Ford, no começo do século XX. Ford fez uma adaptação e aperfeiçoou uma prática já existente na Europa, que era a de Frederick Taylor e utilizou nas suas indústrias automobilísticas.

Semelhante ao taylorismo, o fordismo também seguia na mesma direção do controle do processo do trabalho e ainda mais intensificado. Sua grande inovação foram as esteiras rolantes, isso dava ainda mais controle ao processo do trabalho, pois o trabalhador não trabalhava no seu tempo, mas no tempo da esteira e isso trouxe melhorias na produção, mas para o trabalhador o processo era intenso,

automatizado e esgotante. E um novo tipo de trabalhador surge, chamado por Gramsci (1976) de “operário-massa”. De acordo com Ribeiro (2015):

Não é à toa que o fluxo de rotatividade entre os trabalhadores da indústria Ford era altíssimo. A implementação desse novo ritmo de trabalho sofreu fortes resistências por parte dos trabalhadores. Muitos trabalhadores, inicialmente, não aceitaram essa forma de controle e gerência do trabalho. Foi, então, necessário implementar medidas para conquistar a adesão da classe trabalhadora e uma das medidas principais, implementadas por Ford, foi a elevação dos salários (RIBEIRO, 2015, p. 5).

A elevação dos salários era nada mais que uma forma de ludibriar os funcionários por conta das péssimas condições de trabalho e também uma estratégia para que ocorresse um aumento do consumo entre a classe operária. Outra importante teoria, advinda dos processos administrativos, foi o Fayolismo, descrita e analisada no tópico posterior.

Fayolismo: modelo clássico de centralização

Vivendo no mesmo período que Ford, Jules Henri Fayol, foi o criador da Teoria Administrativa, braço da Teoria Clássica da Administração. Fayol defendia que todos têm a necessidade de noções básicas da administração, em longa ou curta escala. A administração era para ele:

Uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (MAXIMIANO, 1995, p.60).

Para Fayol, a melhor liderança vinha dos bons administradores, nesse caso, o conhecimento em gestão era mais significativo do que a propriamente dita, competência técnica. Por isso, os líderes deveriam ser capazes de antecipar, decidir e agir; conhecer os membros de sua equipe e saber quais são seus atributos para utilizá-los da melhor maneira.

Em sua obra, Fayol deixou 14 princípios básicos de gestão e liderança para uma instituição:

- Divisão do trabalho
- Autoridade e responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de comando
- Unidade de direção
- Subordinação do interesse particular ao interesse geral
- Remuneração do Pessoal
- Centralização
- Hierarquia
- Ordem

- Equidade
- Estabilidade do pessoal
- Iniciativa
- União do Pessoal (FAYOL, 1916, *apud* MENDES, 2021, p.1).

As teorias de Henri Fayol mesmo tendo sidas criadas há muito tempo, seus conceitos são muito atuais e por isso ainda são usadas como modelo de gestão, tanto em empresas quanto em escolas.

Todas as teorias aqui estudadas são imprescindíveis para ampliar as concepções sobre o mundo do trabalho e do universo empresarial. Vimos no *taylorismo* as grandes transformações sofridas nas fábricas a partir da utilização do método científico, no *fordismo* como a produção em larga escala agiliza o processo industrial, entretanto, precariza o trabalho no sentido de perceber o humano como máquina. E, por fim, o *fayolismo* que em sua dinâmica percebe as estruturas organizacionais da empresa, pautando-se no princípio da eficiência e na figura do líder como centro de uma boa administração. Nas discussões posteriores, tentaremos traduzir o forte impacto que essas teorias tiveram na educação, a partir dos processos de escolarização e da atuação dos pedagogos nos espaços não escolares.

A mudança da perspectiva empresarial administrativa para a gestão de pessoas

Com o processo de escolarização e universalização, a educação começou a ser mais valorizada. É no período pós-industrial que a educação passa a ser pauta das políticas públicas de Estado e de Governo. Com a industrialização avançando, passando por inúmeras mudanças, a introdução de novas demandas mercantis e a competitividade crescendo a cada dia, era necessário um diferencial para que a empresa se mantivesse firme no mercado. A administração pautada no mecanicismo e na produção eficiente, onde também o sucesso e o fracasso dependiam de uma só pessoa: o administrador, gerente ou líder, que ocorria; já não estava conseguindo alcançar a demanda e a concorrência:

Se nos primeiros exemplos de administração a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e rotinizado, os novos modelos de gestão mostram a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, no uso da tecnologia com automação flexível e no perfil do trabalhador gestor (EBOLI, 2004, *apud* COSTA, 2013, p. 17).

O mundo dos negócios estava sofrendo transformações, as empresas para se manterem e ter sua permanência garantida precisavam acompanhar as mudanças ou ficavam para trás e caía no esquecimento, afinal, o mercado sempre foi extremamente competitivo. A mudança organizacional era fundamental, mudanças de comportamentos, reestruturação do negócio, era preciso mudar a forma antiga de agir e adotar novas medidas. Não havia mais espaço para uma sociedade meramente industrial, mecanizada e tecnicista, então, em seu lugar foi se estabelecendo uma sociedade onde o foco não era apenas o capital, o trabalho excessivo e a eficiência, o principal recurso era o conhecimento. Nesse sentido Martin aponta que:

Isso não significa o fim do capitalismo; e sim que o recurso econômico básico, 'os meios de produção', expressão usada pelos economistas, não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a terra nem o trabalho. É o conhecimento (MARTIN, 1996, p. 71).

Nesse contexto é que a administração com foco no capital e na eficácia abre espaço para um sistema mais flexível. Esse novo sistema tem na sua essência o capital humano, a formação e gestão de pessoas, com foco na educação e no conhecimento, de uma forma humanizada e complacente. De acordo com Chiavenato, a liderança centrada nas pessoas:

Trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Neste contexto de grandes mudanças no mundo empresarial, os estudos sobre a gestão de pessoas passam a lidar diretamente com o capital humano. Considerando tal assertiva, as empresas, na perspectiva de melhorar as relações estabelecidas com os seus colaboradores, implantam em seu meio o setor de Recursos Humanos.

No tópico a seguir, vamos compreender como a gestão está presente na educação não formal, principalmente após a mudança da administração para a gestão no intuito de formar trabalhadores que possam pensar, agir e solucionar problemas, da melhor maneira possível.

A educação não formal na perspectiva da gestão empresarial

A evolução é inevitável, as pessoas evoluem, a mercadoria, os consumidores, a tecnologia e o trabalho também passam por esse processo evolutivo. As formas de trabalho, os princípios de administração, gestão e liderança foram se modificando. Nessa nova forma, de gestão, a educação tem que estar inclusa em todos os momentos do dia a dia, é um processo contínuo. É importante salientar que a educação que aqui está sendo referida é a informal. De acordo com Gohn (2006): “Toda e qualquer ação educativa fora do âmbito da escola denomina-se educação não formal. É a educação através de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços coletivos (GOHN, 2006 *apud* LORENSINI, 2015, p.15)”.

Esse tipo de ação educativa é muito comum nas empresas, o intuito é capacitar os trabalhadores em prol do coletivo e dos interesses comuns do grupo. O conhecimento é essencial em todas as etapas da vida e um ambiente estimulante trará melhor desempenho e qualidade no trabalho. É importante que nas empresas aconteça essa troca de saberes e que o encorajamento e o respeito estejam sempre em conjunto. Francelino (*et al*,2015) afirma que:

Com as mudanças na economia as empresas perceberam que o sucesso empresarial não estava ancorado somente à qualidade dos produtos e a utilização de novas tecnologias, mas também ao capital humano, pois é a esse que se delega a responsabilidade pelo desenvolvimento, implementação e cumprimento das estratégias dentro das organizações, cabendo, portanto, às empresas serem as fomentadoras do processo de capacitação de seus colaboradores (FRANCELINO *et al*, 2015, p.4).

Então, para as empresas foi preciso abordar uma nova estratégia, tratar o trabalhador como alguém que não possuía nenhum conhecimento não era mais aceitável, as técnicas de submissão e exploração do trabalhador deram lugar a uma gestão humanizada, sempre com foco na formação continuada dos trabalhadores.

O pedagogo é um dos profissionais qualificados, capaz de alcançar excelência na gestão do Capital Humano, pois sua formação consegue passar pela área docente nas instituições escolares e na área da educação não formal em qualquer ambiente que trabalhe com pessoas.

Para que haja êxito em suas práticas dentro da empresa, o pedagogo empresarial necessita ter um profundo conhecimento dos comportamentos humanos dentro do contexto da organização, pois toda sua prática estará centrada no desenvolvimento de pessoas (ALMEIDA, 2012, *apud* LORENSINI, 2015, p. 31).

É nesse contexto que acontece a imersão da educação dentro das empresas. Havia uma necessidade de novos profissionais para o novo cenário vivido dentro das empresas, e o Pedagogo é um profissional capaz de se adequar a essa forma de gestão.

A Pedagogia e atuação do pedagogo na educação não formal

Até pouco tempo o pedagogo era visto como um profissional que só lhe competia estar em sala de aula. Entretanto, a Pedagogia vai muito além, ela é uma ciência que estuda a educação. Libâneo (2001, p.29) a define como: “Um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa”. Através desta assertiva, é notória a grandiosidade e a importância dessa profissão.

Com o pensamento de uma sociedade igualitária e inclusiva foi emergindo um novo olhar sobre o processo da educação, dessa vez, com foco na formação do ser humano, independente, que seja em uma instituição escolar ou qualquer outro lugar que precise de um trabalho pedagógico.

A base de um curso de Pedagogia não pode ser a docência. A base de um curso de pedagogia é o estudo do fenômeno educativo, em sua complexidade, em sua amplitude. Então, podemos dizer: Todo trabalho docente é trabalho pedagógico, mas nem todo trabalho pedagógico é trabalho docente (LIBÂNEO, 2006 apud ROVARIS E WALKER, 2012, p. 3).

Quando se fala em um trabalho pedagógico em um espaço não escolar, é referindo-se à formação pessoal e continuada, planejamento, coordenação, orientação e avaliação sempre com o foco principal em uma prática pedagógica transformadora, tanto individual como coletiva, de forma humanística, pensando sempre no sujeito como autor de sua aprendizagem.

Nascimento (2010) pontua que a formação do pedagogo está diretamente relacionada com as transformações contemporâneas, enfocando o desenvolvimento humano, o trabalho em equipe, estudando os processos de aprendizagem e as estratégias de ensino, e todo esse processo está além do chão da sala de aula.

O pedagogo também foi se transformando ao longo do tempo, se adequando a realidade, se colocando na sociedade como profissional qualificado e competente

capaz de evoluir junto com as demandas do corpo social, apto a trabalhar com a docência, com a gestão e formação de indivíduos pensantes. Moreira e Freitas (2018) afirmam que:

[...] é importante lembrar que o pedagogo inserido dentro dessa perspectiva de atuação tem mostrado a profissão com um caráter um tanto quanto multifacetado, com características variadas, ou seja, tem transpassado uma profissão em que as atividades docentes não estão centralizadas somente dentro dos muros da escola e que ela não é resumida apenas em uma relação entre educador e educando. (MOREIRA e FREITAS, 2018, p.4).

Então, pode-se afirmar que há muito tempo o pedagogo não tem mais a escola e a sala de aula como campo único de atuação. Ainda conforme Moreira e Freitas (2018, p.5): “a Pedagogia é aliada em qualquer área que demande conhecimento pedagógico”. Porém é necessário que o pedagogo esteja sempre em busca de novos conhecimentos, sempre se reciclando e evoluindo para manter um nível de excelência profissional e conseguir cumprir com o seu trabalho.

Uma das áreas que o pedagogo pode atuar e desempenhar suas habilidades pedagógicas é em empresas. É sobre isso que trataremos no tópico seguinte.

O pedagogo Empresarial

Como já mencionado no tópico sobre a gestão, a empresa é também um ambiente educativo e de estímulo criativo, para ajudar o trabalhador a crescer profissionalmente e melhorar os serviços prestados.

O pedagogo entra neste novo ambiente devido às mudanças que ocorreram no mundo corporativo. Havia a necessidade de mudanças, o mundo do trabalho já havia passado pelo *taylorismo/fordismo/fayolismo*, agora era a vez da gestão empresarial, e é nesse contexto que cresce a necessidade de um profissional para auxiliar na formação do novo ambiente de trabalho e do novo trabalhador.

Ribeiro (2007) enfatiza que o pedagogo entrou nesse ambiente em meados da década de 1960 e início de 1970, quando a educação passou a ser reconhecida como uma forma de contribuição para o aumento do desenvolvimento econômico e o progresso da nação.

O papel do pedagogo empresarial é desenvolver habilidades e estimular a sua equipe, Gonçalves (2017) afirma que o pedagogo deve ter o domínio de conhecimentos, técnicas e habilidades que, agregadas às práticas de profissionais

de outras áreas, estabelecem instrumentos importantes para atuação na gestão de pessoas. A formação desse profissional é vasta para lhe dar a capacidade de pensar, pedagogicamente, para resolver todas essas questões que lhe competem.

As empresas, atualmente, necessitam de pessoas competentes e de profissionais qualificados, que possam atuar com maestria em suas respectivas funções, e têm como objetivo a qualidade de serviço, de profissionais e vantagem competitiva. O pedagogo terá como encargo traçar um plano de ação pedagógico que auxilie o cumprimento desse propósito. Segundo Ribeiro (2007):

A pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação profissional, produz e difunde conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve programas de levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolve e adapta metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento (RIBEIRO, 2007, p. 11).

O pedagogo empresarial trabalha com o princípio de melhorias das relações humanas e práticas pedagógicas para reestruturar as vivências e as competências do trabalhador, fazendo desenvolver maior produtividade e qualidade, tanto de trabalho, como de vida para todos os que pertencem àquele ambiente institucional:

Esta ação requer do Pedagogo Empresarial perspicácia, observação, envolvimento, desprendimento, coragem, preparo técnico, ousadia, vontade, criatividade e desejo efetivo pela descoberta de como será desenvolvido seu trabalho dentro da corporação. Ou seja, o pedagogo deve ter um olhar, pedagógico, filosófico, psicológico em relação aos seres humanos que estarão presentes neste espaço, não os tratando como meros objetos que precisam ser moldados de acordo com o objetivo da empresa (GONÇALVES, 2017, p.1).

O pedagogo precisa estar atendo a todas essas questões, pois toda a sua atuação está ligada a dimensão humana, então é necessário muito conhecimento sobre comportamentos humanos, isso ajudará bastante no seu desempenho. E por ser um profissional que lida com pessoas, o seu local de trabalho pode ser especificamente nos Recursos Humanos (RH) da Empresa.

O Pedagogo e sua atuação na área dos Recursos Humanos

Para que a atuação do pedagogo na área dos Recursos Humanos (RH) seja de excelência é necessária uma formação Pedagógica Empresarial, que tenha uma base teórica muita significativa, com saberes específicos educacionais no campo

empresarial. A discussão sobre essa área dos Recursos Humanos (RH) surgiu na década de 1930 e desde então é um setor de importância nas empresas. Esse campo de atuação apareceu, justamente, pela necessidade de uma pessoa qualificada para trabalhar na gestão de pessoas, no planejamento das atividades, controle e avaliação da aprendizagem, formação continuada, capacitações, de uma forma que o trabalhador se sinta respeitado e valorizado, fazendo um trabalho humanizado e consciente.

Nessa perspectiva, é importante a valorização das vivências e experiências pessoais dos trabalhadores, usando-as como estímulo à aprendizagem. Por isso, o pedagogo atuante nos Recursos Humanos deve sempre estar atento às necessidades do momento e as mudanças necessárias, preocupando-se sempre em oferecer a melhor aprendizagem com foco nas necessidades dos membros da empresa.

Chiavenato (1999) em seu livro “Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações” deixa seis processos básicos da gestão de pessoas que são pertinentes ao RH:

- *Processos de Agregar Pessoas:* são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- *Processos de Aplicar Pessoas:* são os processos utilizados para desenhar qual atividade que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenhos de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- *Processos de Recompensar Pessoas:* são os processos utilizados para incentivar como pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- *Processos de Desenvolver Pessoas:* são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- *Processos de Manter Pessoas:* são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- *Processos de monitorar Pessoas:* São os processos utilizados para acompanhamento e controle, como atividades das pessoas e verificar resultados. Inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 1999, p.13).

Com as ações, políticas e práticas definidas, o pedagogo deve buscar constantemente o aprimoramento sobre como lidar com seres humanos, com o trabalho em grupo e a atuação profissional no coletivo. Estes são processos que

envolvem um exercício diário para tentar ser bem-sucedido nesta área. Para tal, é imprescindível manter sua formação atualizada, praticando de cursos de aperfeiçoamento profissional.

Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo e analítico. A pesquisa bibliográfica para Fonseca (2002) acontece:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA 2002, p. 32).

Com esta pesquisa pretendeu-se fazer um aprofundamento sobre os conhecimentos acerca da Pedagogia Empresarial, compreendendo os aspectos históricos, teóricos e bibliográficos que norteiam a atuação do pedagogo dentro de empresas no setor de Recursos Humanos das empresas, explorando diversos assuntos que se interligam a essa temática.

A pesquisa qualitativa: “Constitui uma alternativa apropriada nos estágios iniciais da investigação, quando se busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho [...]” (HEYINK; TYMSTRA, 1993 *apud* TERENCE e FILHO2006, p.3).

O interesse em estudar sobre este tema iniciou em 2019, mas a pesquisa em si, começou no ano de 2021, tendo a durabilidade de seis meses e foi dividida em três partes. A primeira etapa foi a de levantamento de dados teóricos, como livros, artigos e revistas sobre o objeto de estudo em foco. Posteriormente realizamos leituras e fichamentos sobre o material coletado e, por fim, iniciamos a produção do Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo. Os autores que exploram sobre esse tema e que foram usados na fundamentação da escrita deste artigo foram: Chiavenato (1999, 2008); Libâneo (2001); Ribeiro (2007) e Costa (2013).

Com este trabalho, temos intento de contribuir para o arsenal de escritos acadêmicos sobre a Pedagogia Empresarial, possibilitando que novos pesquisadores, professores e estudantes possam se debruçar sobre esse tema que ainda é pouco explorado nas academias e principalmente nos cursos de Licenciatura em Pedagogia.

Análises e discussões dos resultados alcançados

De acordo com as nossas análises teóricas, houve um longo processo até o pedagogo atuar, de fato, nas empresas. Vimos que a Revolução Industrial trouxe consigo a passagem dos trabalhos manuais para os trabalhos em indústrias, com a mecanização, divisão do trabalho e a perda da concepção do produto.

O *Taylorismo*, o *Fordismo* e o *Fayolismo*, tiveram suas significâncias nesse processo, cada um, com suas perspectivas, avançaram e trouxeram inovações para que pudessemos chegar ao que temos atualmente. Essas teorias, mesmo com seus avanços e limitações, foram alavancas para a evolução do mundo do trabalho. Nessa época, o trabalhador passava por muitas frustrações e exploração, mas com as novas tecnologias e modernização e o acesso à educação, as coisas foram se modificando e dando mais espaço e valor ao ser humano, pois o próprio funcionário, com a disseminação da educação, passou a ter mais entendimento sobre os seus direitos e melhores condições de trabalho.

Diante dos dados coletados durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se que a mudança da perspectiva empresarial administrativa para a gestão de pessoas aconteceu devido ao processo de escolarização e as novas tecnologias, mas também pelo fato das empresas necessitarem de mudanças para conseguirem se manter perante a concorrência, para oferecer melhores serviços e melhores profissionais, tornando o capital humano e o conhecimento um dos fatores mais importantes nesta perspectiva. Peter Drucker (1995) afirma que nessa mudança, o conhecimento é o principal recurso e, que a terra, mão-de-obra e capital passam a ter um papel secundário. O conhecimento quem detém é o ser humano, então o foco tem que ser nele, tornando a gestão de pessoas importantíssima e indispensável nesse novo contexto nas empresas.

A discussão sobre “A educação não formal na perspectiva da gestão empresarial”, foi imprescindível para a compreensão de que a educação acontece em todo e qualquer espaço social e não apenas nas escolas. Essa percepção corrobora para uma análise mais precisa da atuação do pedagogo nos espaços de gestão em ambientes não escolares como o da empresa. Eboli (2004 *apud* Costa 2013, p.17) afirma que para criar um perfil nas empresas, é preciso implantar

sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Nessa época havia a necessidade de capacitar os trabalhadores, nessa perspectiva é que a educação não formal foi sendo inserida nas empresas. Essa educação, muitas vezes, vinha em forma de treinamentos, cursos, e era um processo diário de troca de experiências. Além disso, era uma forma de estar à frente, oferecendo um serviço melhor e pessoas mais qualificadas. É nessa perspectiva que o pedagogo é incluso nas empresas, justamente para prestar os seus serviços pedagógicos, na área da gestão, como um profissional bastante qualificado para trabalhar dentro e fora do ensino formal.

No tópico “A Pedagogia e atuação do pedagogo na educação não formal”, foi identificado que há muito tempo o pedagogo não tem mais a escola e a sala de aula como campo único de atuação, nesta perspectiva Libâneo (2001) afirma que:

É quase unânime entre os estudiosos, 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 a 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 para viabilizá-la (LIBÂNEO, 2001, p.116).

Então, o pedagogo é um profissional qualificado para atuar em qualquer área que lide com seres humanos e necessite de trabalhos pedagógicos, esse profissional pode e deve atuar em diversos lugares difundindo conhecimento e fazendo seu papel de educador, sendo capaz de conciliar teoria e prática e sempre incentivando uma visão ampla, crítica e reflexiva, sendo um mediador da aprendizagem.

Outro ponto relevante e discutido neste trabalho acadêmico, no que tange ao pedagogo empresarial e sua atuação nos Recursos Humanos, foi constatado que este profissional passa por uma formação que o prepara para atuar dentro de empresas, trabalhando com formação de pessoas e desenvolvendo, de forma pedagógica, melhores métodos de ensino e aprendizagem, possibilitando aos trabalhadores formação básica para que consigam solucionar problemas, terem novas ideias, novas atitudes, que modifiquem sua forma de ver o seu trabalho, tornando-o um ser crítico e autônomo na sua atuação.

O trabalho do pedagogo empresarial vai muito além de transmitir informações, é um trabalho que envolve, parafraseando Gonçalves (2009) um enriquecimento da personalidade humana. E o seu trabalho nos Recursos Humanos deve ser, de fato, humanizado, um local onde o trabalhador se sinta respeitado e valorizado, é preciso que esse profissional do RH conheça os trabalhadores e os ajude a desenvolver suas aptidões e habilidades, contextualizando com suas vivências diárias. Toledo (1982) afirma que:

A educação influencia permanentemente a área de Recursos Humanos, pois esta deverá numa organização, incentivar todos os seus membros para que identifiquem e removam condições restritivas ao desenvolvimento, motivação e sinergia das pessoas e grupos. Contudo é primordial a presença do pedagogo no ambiente de trabalho, onde ele deverá conduzir o desenvolvimento humano através de atividades formativas alinhadas às estratégias organizacionais (TOLEDO, 1982, p. 46).

O pedagogo, no setor dos Recursos Humanos está ligado a humanização necessária nas empresas, o seu trabalho sempre estará vinculado à pessoas e dessa forma é preciso dar boas condições de trabalho, trazendo sempre o seu lado pedagógico e principalmente, seu lado empático e humano.

Os dados coletados, através das pesquisas bibliográficas realizadas, apontaram para a necessidade de contextualizar o objeto de estudo em análise, com o percurso histórico que envolve a revolução industrial e as teorias clássicas da administração. Contudo, está tem em seu bojo, a atuação do pedagogo no setor de Recursos Humanos e na gestão de pessoas a fim de engendrar atividades empresariais junto aos colaboradores que estão focadas nas relações sociais, no planejamento e na avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, constatou-se que o pedagogo, atuante no ambiente empresarial, é um facilitador no processo de ensino/aprendizagem, sempre trazendo inovações e transformações nos âmbitos individuais e em grupo das empresas, o seu trabalho pedagógico é imprescindível para auxiliar nas atividades com o Capital Humano, usando metodologias que auxiliem o desenvolvimento das competências necessárias para o ambiente de trabalho.

Em qualquer lugar que possua pessoas e demande um trabalho pedagógico, pode ser considerado um ambiente para um pedagogo atuar, independentemente de

ser um espaço escolar ou não, sua formação vasta o possibilita ter um leque imenso de possibilidades, incluindo o ambiente empresarial, que é um espaço que necessita de pessoas experientes em educação, gestão e formação de pessoas.

Ao nos debruçarmos, nos escritos teóricos, sobre o objeto de estudo em tela, identificamos que a atuação do pedagogo empresarial, passou por um longo processo histórico até que fosse reconhecido e incluso nos ambientes não escolares, e isso só aconteceu com a modernização, a escolarização dos cidadãos e a necessidade de pessoas qualificadas. As ações dos períodos da Revolução Industrial e pós-industrial foram imprescindíveis para a formação do modelo de gestão atual.

Também foi possível compreender, a partir dos estudos realizados, que o pedagogo empresarial tem como princípio analisar as necessidades e aptidões da instituição, desenvolvendo estratégias e ações que auxiliem na capacitação dos profissionais, por meio de projetos com a finalidade de criar parâmetros de qualidade, produtividade, organização do trabalho e estímulo profissional.

Sua atuação nos Recursos Humanos deve acontecer de forma humanizadora, sempre respeitando, compreendendo e auxiliando os funcionários a serem mais comunicativos, confiantes, capacitados, que conseguem trabalhar em grupo e com autonomia. Além de que o pedagogo irá apontar caminhos e mudanças necessárias nas empresas, e será um profissional que estimula melhorias no tratamento com os funcionários. Desta forma, requer desse profissional uma contínua formação; constantes pesquisas e estudos sobre a Pedagogia Empresarial e gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro :Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública!** Idalberto Chiavenato. - 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Cássia Josiane Pereira, 1988- C823p **Pedagogia empresarial: história, identidade e saberes.** – Campinas, SP: [s.n.], 2013.

Drucker, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FONSECA, João. José. Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCELINO, Vanessa de Oliveira *et al.* **Educação Corporativa e Seus Benefícios às Organizações e aos Colaboradores**: Um Estudo De Caso Da Natura. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352424.pdf>> Acesso em: 14 jun 2021.

GRAMSCI, Antonio (1976). **Americanismo e Fordismo**. In: **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1976.

GONÇALVES, Roseli. **A Pedagogia Empresarial e as Práticas Pedagógicas dentro da Empresa**. Webartigos, 2017. Disponível em <[A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DENTRO DA EMPRESA \(webartigos.com\)](http://webartigos.com)> Acesso em: 15 de Outubro de 2021.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Seja bem sucedido das Relações Humanas**. Sorocaba-SP, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Pedagogia e pedagogos para quê?** São Paulo, Cortez, 2001.

LORENSINI, Cristiani Maria Jora. **Pedagogia Empresarial: Diferentes Concepções e Formas de Atuação**. Lajeado, jun 2015. Disponível em: <[2015CristianiMariaJoraLorensini.pdf \(univates.br\)](http://2015CristianiMariaJoraLorensini.pdf)> Acesso em: 30 maio 2021.

MARTIN, James. **A Grande Transição**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MENDES, Tatyane. **14 princípios de Fayol: como usar a gestão para liderar uma empresa de sucesso**. Naprática.org, 2021. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/principios-de-fayol/>>. Acesso em: 14 jun 2021.

MOREIRA, Adriele de Lima. FREITAS, Maria Cecília Martínez Amaro. **Pedagogia em espaços não escolares e suas principais funções**. Anápolis-GO, 2018. Disponível em: < TCC 2 Adriele.pdf (aee.edu.br) >. Acesso em: 01 jun 2021.

NASCIMENTO, Aretha Soares et al. **A atuação do pedagogo em espaços não escolares: desafios e possibilidades**. Pedagogia em Ação, v. 2, n. 1, p. 61-65, fev./jun. 2010.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, fordismo e toyotismo**. Lutas Sociais. São Paulo, vol.19 n.35, p.65-79, jul./dez. 2015.

ROVARIS, Nelci Aparecida Zanette. WALKER, Maristela, Rosso. **Formação de Professores: Pedagogia como Ciência da Educação**. IX Anped SUL. Cascavel-PR 2012. Disponível em:
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/525/640>Acesso em: 28 maio 2021

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. FILHO, Edmundo Escrivão. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE. 2006.

TOLEDO, Flávio. **O que são Recursos Humanos?** São Paulo: Brasiliense, 1982.

NOTA: As autoras foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

RECEBIDO: 16/04/2022

RECEIVED: 16/04/2022

RECIBIDO: 16/04/2022

APROVADO: 27/06/2022

APPROVED: 27/06/2022

APROBADO: 27/06/2022

The business pedagogue: acting beyond the classroom

ABSTRACT

The present work aims to analyze the performance of the pedagogue outside the school space from a business perspective. The theoretical foundation covers topics such as the history of the Industrial Revolution, classical theories of administration, people management, non-formal education and the role of the Entrepreneurial Pedagogue. The methodology used is based on a qualitative research, with a bibliographic nature, aiming to understand, in fact, what the role of the business pedagogue is and what the demands of this professional are. In the end, it was possible to see that today's Pedagogue assumes different roles, both in formal and non-formal education spaces. The Entrepreneurial Pedagogue, in particular, is a fundamental part of the management of people in the Human Resources sector of companies, promoting training focused on planning, evaluating and developing collective and cooperative skills.

Keywords: Business Pedagogy; Non-Formal Education; People management.

El pedagogo empresarial: actuando más allá del aula

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la actuación del pedagogo fuera del espacio escolar en la perspectiva empresarial. La fundamentación teórica abarca temas como la historia de La Revolución Industrial, las teorías clásicas de la administración, la gestión de personas, la educación no formal y el rol del pedagogo empresarial. La metodología utilizada se basa en una investigación cualitativa, de carácter bibliográfico, con el objetivo de comprender, de hecho, cuál es el papel Del pedagogo empresarial y cuáles son las demandas de este profesional. Al final, se pudo constatar que el Pedagogo actual asume diferentes roles, tanto en los espacios formales como no formales de La educación. El Pedagogo Empresarial, en particular, es una parte fundamental de la gestión de personas en el sector de los Recursos Humanos de las empresas, fomentando una formación enfocada a la planificación, evaluación y desarrollo de competencias colectivas y cooperativas.

Palabras clave: Pedagogía Empresarial; Educación no formal; Gestión de personas.