

## **A atuação do pedagogo em empresas e sua contribuição no desenvolvimento integral dos colaboradores**

Pedagogue's intervention within companies and their contribution to the holistic formation of employees

**Rogério Lobo Sáber**

Universidade do Vale do Sapucaí, Minas Gerais, Brasil  
rogeriosaber@outlook.com - <https://orcid.org/0000-0003-1687-8953>

**Helenice dos Reis Dionísio**

Universidade do Vale do Sapucaí, Minas Gerais, Brasil  
helenice\_89@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-3417-874X>

**Rafaela da Silva Rosa**

Universidade do Vale do Sapucaí, Minas Gerais, Brasil  
rafa.ana\_12@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-2844-7210>

*Recebido em 04 de fevereiro de 2021*

*Aprovado em 06 de abril de 2021*

*Publicado em 22 de setembro de 2022*

### **RESUMO**

Esta pesquisa apresenta uma abordagem a respeito de outras possibilidades de atuação do profissional pedagogo fora do contexto escolar, tendo como objetivo analisar sua contribuição na formação contínua de colaboradores, especificamente no setor de treinamento e desenvolvimento, na área de recursos humanos. Visto que as empresas passaram a valorizar o capital humano, investindo no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, contextualiza-se qual o perfil esperado desse profissional e como sua formação acadêmica pode contribuir para a aprendizagem significativa dos funcionários, visando um equilíbrio entre os objetivos da empresa e as aspirações dos colaboradores. Observa-se que atualmente as empresas esperam uma mudança de comportamento e atitude de seus funcionários e, por essa razão, a pesquisa considerou como o pedagogo pode contribuir para a eficácia desse processo. Articularam-se opiniões que tratam sobre a importância das universidades corporativas no processo de aprimoramento das habilidades e atitudes essenciais para a execução das atividades laborais, além de serem uma possibilidade de expansão da atuação do pedagogo. Também são apontados os principais dilemas

referentes à universidade corporativa, tema que resulta pouco explorado pelo meio acadêmico brasileiro e que, contraditoriamente, permanece na ordem do dia.

**Palavras-chave:** Pedagogia Empresarial. Treinamento e desenvolvimento. Universidade Corporativa.

PA

## ABSTRACT

This research delivers an approach concerning pedagogue's different possibilities of action beyond school context. It focuses on the pedagogue's intervention in corporative environments since such a professional can contribute to employees' continuing education, mainly in training and development sector, related to the human resources area. Taking into account that companies have reserved special value to human capital by investing in the development of their employees' skills, this research contextualizes the pedagogue's expected profile and how his academic background can contribute to employees' meaningful learning, in order to achieve a balance between company's aims and workers' aspirations. Nowadays, one notices that companies expect a behavioral and attitudinal change of their workers and, for that reason, the research has considered how the pedagogue can help to the efficacy of such a process. Our discussion has brought to the fore opinions about the relevance of corporative universities in the enhancement process of crucial skills and attitudes to the execution of professional activities. Such a discussion points out possibilities to expand the pedagogue's action. We also expose the main dilemmas connected to corporative universities, a topic barely explored by the Brazilian academia and that, contradictorily, remains in the order of the day.

**Keywords:** Corporative pedagogy. Training and development. Corporative university.

## Introdução

As inúmeras transformações ocorridas na sociedade moderna contribuíram para a transição da era industrial para a era do conhecimento, que valoriza os saberes adquiridos pelo indivíduo ao longo da vida. Logo, a prática educativa passou a ser valorizada nos ambientes empresariais, que identificaram uma urgência em desenvolver as competências de seus colaboradores, alinhando-as aos objetivos organizacionais. Com isso, surgiu uma nova possibilidade de atuação do pedagogo: a área de treinamento e desenvolvimento empresarial.

Diante desse cenário, em que as empresas reconheceram que o conhecimento é a principal ferramenta para o sucesso, investigamos se o pedagogo encontra-se efetivamente inserido nesse contexto e quais as suas contribuições para uma prática

educativa eficaz, que busque valorizar o capital humano da organização por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, propiciando uma mudança de comportamento que instigue a aprendizagem contínua do indivíduo e sua permanência no mercado de trabalho.

A fim de compreender se o pedagogo está preparado para atuar em espaços não escolares, buscamos delimitar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas na área de recursos humanos e quais competências esse profissional precisa ter para executar um trabalho de excelência. Também foi possível identificar quais fatores exercem influência na baixa atuação de pedagogos no setor corporativo, uma vez que o enfoque do curso de pedagogia é a docência escolar.

No decorrer da pesquisa foi possível identificar que as empresas passaram a criar suas próprias universidades corporativas como uma ferramenta estratégica aliada ao desenvolvimento dos colaboradores. Portanto, abordamos o posicionamento de alguns autores diante desse tema, tendo em vista que esse campo de trabalho tem se ampliado significativamente, abrindo possibilidades de atuação aos profissionais de pedagogia.

O artigo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, cujos documentos nos propiciaram uma reflexão acerca de paradigmas que foram construídos durante décadas no que se refere à atuação do profissional pedagogo. Espera-se que nossa reflexão amplie a visão do leitor a respeito do tema, despertando possibilidades de atuação que visem ambientes diversos daqueles nos quais o pedagogo está acostumado a atuar. Assinala-se que a dificuldade em localizar referências para aprofundamento do tema indica a urgência de serem desenvolvidos mais trabalhos teóricos no cenário brasileiro.

## **Pedagogo empresarial: características, funções e desafios de atuação profissional em ambientes empresariais**

A palavra “pedagogia” é frequentemente associada à atuação do professor na área da educação. O pedagogo corresponde a um profissional que desempenha papel de formador de indivíduos críticos, capazes de contribuir para o desenvolvimento das

sociedades em que vivem. Porém, a educação e o aprendizado não ocorrem somente no ambiente e período acadêmicos. Aprendemos e adquirimos conhecimentos por toda a vida, principalmente enquanto trabalhamos; daí a importância da pedagogia empresarial nas organizações, como abordam Silva e Moura (2013, p. 61):

PA

Portanto, é nesse cenário de profundas mudanças, de significativa valorização do conhecimento e de possibilidades inimagináveis nos alcances da comunicação, proporcionando influências generalizadas nas culturas e nos padrões de vida das sociedades e refletindo de forma significativa nos processos de produção e promovendo transformações, política, econômica, cultural e educacional expressivas, que situamos as recentes configurações em que se estabelece a pedagogia empresarial.

A realidade com a qual nos deparamos nas últimas décadas, cujas principais mudanças se concentram no desenvolvimento tecnológico e na valorização do conhecimento, trouxe consequências para as organizações, no que se refere aos seus processos produtivos. Com isso, foi necessária uma mudança de postura diante da formação dos colaboradores, visando à aprendizagem constante, independentemente do cargo ou setor ao qual eles estão vinculados.

Segundo Handy *et al.* (1993 *apud* LARUCCIA, 2011, p. 151),

[a]prendizagem e desenvolvimento são uma tarefa vitalícia. Pessoas mudam muito: adquirem novos conhecimentos ou habilidades técnicas, tornam-se mais equilibradas ou se arriscam mais, encontram novas habilidades em si mesmas ou aprendem a interagir umas com as outras de maneira mais produtiva, aprendem a enfrentar o stress (*sic*), ou ajudar outras pessoas a fazerem isso. O desafio das organizações é entender como acelerar e canalizar esse processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Nesse novo cenário, no qual a aprendizagem contínua precisa fazer parte das organizações, surge a pedagogia empresarial como aliada ao processo de desenvolvimento dos colaboradores.

Ela se situa dentro da área de gestão de pessoas ou recursos humanos, mais especificamente no setor de treinamento e desenvolvimento da empresa, e sua principal função é contribuir para a qualificação profissional dos colaboradores, visando ao desenvolvimento de suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à atuação profissional alinhada aos objetivos organizacionais. São respectivos exemplos dessas categorias: a técnica utilizada em determinada tarefa (conhecimento), como aplicar essa técnica da melhor maneira (habilidade) e querer concluir a tarefa (atitude). Quando o colaborador não consegue desenvolver

essas competências, a consecução dos objetivos organizacionais pode ficar comprometida, pois ocorrem o aumento da rotatividade dos funcionários, a redução da produtividade e a insatisfação da equipe, resultando em menor eficácia no processo produtivo.

Amparados na ideia de Robson Silva e Cândida Moura (2013, p. 62), podemos afirmar que a pedagogia empresarial se trata de uma área que busca promover mudança de comportamento nas pessoas, no que tange ao seu desempenho profissional e pessoal no âmbito das organizações, como por exemplo: buscar conhecer a missão e os valores da empresa, para que suas atitudes sejam condizentes com ela; desenvolver suas atividades com autonomia, propondo soluções para os problemas que surgirem; comprometer-se com os objetivos da organização e da equipe das quais está participando; ter uma postura proativa quando um colega precisar de ajuda; controlar as emoções a fim de garantir o equilíbrio emocional do grupo; compreender a importância de cada colaborador para o sucesso organizacional e, principalmente, buscar o autodesenvolvimento em todos os aspectos humanos.

Para que essa mudança de comportamento seja possível, abordaremos o perfil esperado do pedagogo empresarial de acordo com a análise de Amélia Ribeiro (2010), que delineou três competências básicas necessárias para essa função, sendo elas: (1) trabalhar em equipe, (2) dirigir um grupo de trabalho e conduzir reuniões, e, por último, (3) enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.

Ao desenvolver o conceito da primeira competência, Ribeiro (2010, p. 36) aponta que

o desenvolvimento da competência da regulação é indispensável à manutenção da própria equipe. Em outras palavras, em uma equipe, sempre existem alguns elementos que exercem forte influência sobre as decisões ou os comportamentos dos pares; outros passam a impressão de que apenas se submetem às determinações do líder. A regulação, aqui, representa a possibilidade de propor o equilíbrio do grupo a partir da criação de oportunidades de expressão dos membros da equipe, sem o que ela não sobreviverá.

Portanto, por meio dessa competência, o pedagogo empresarial consegue analisar quais características dos membros da equipe estão sendo desenvolvidas, suas limitações e potencialidades, de forma a criar oportunidades para que todos

expressem seu ponto de vista, criando um laço de cooperação entre os envolvidos. Com isso, é possível ajustar as tarefas a serem executadas em uma determinada atividade, por meio de um acordo flexível entre as partes envolvidas, sustentado por uma equipe equilibrada e engajada com os propósitos da organização.

Ao discorrer sobre a segunda competência, Ribeiro (2010, p. 38) destaca que

conduzir uma reunião significa muito mais do que distribuir a fala dos participantes ou controlar para que a pauta seja respeitada; significa “dar vida” à equipe que dela participa. Para que esse papel seja exercido a contento, é primordial que a equipe não confunda liderança com autoridade administrativa.

Durante uma reunião, é preciso despertar nos participantes o interesse em se envolver no assunto discutido, mostrando que o objetivo daquela pauta envolve decisões que irão influenciar a atuação de todos os envolvidos. Por isso, é necessário conduzi-la de forma que todos participem, sem que o organizador perca o controle, mantendo o bom senso quando ocorrerem desvios e divergências.

Alguns eventos inadequados são comuns em reuniões, como: manifestação oral simultânea, desvio da pauta estabelecida, ausência de consenso nas decisões etc. Logo, o pedagogo empresarial precisa conhecer sobre o comportamento humano e as técnicas de organização de reuniões para que ele possa planejar e conduzir a reunião de forma que os envolvidos se sintam parte daquele contexto, exponham suas opiniões e respeitem o espaço do outro, mantendo o foco no objetivo que se espera alcançar.

Por último, Ribeiro (2010, p. 40) argumenta que

o papel de mediação exercido pelo pedagogo torna-se primordial na prevenção de conflitos. Embora o conflito seja inerente às relações humanas, há de se ter o cuidado para trabalhar intelectualmente sobre o que reúne e o que separa, desenvolvendo-se formas de lucidez que permitam uma maior clareza sobre os “reais” desafios do conflito que surge.

Em todas as organizações haverá reclamações e insatisfações por parte dos colaboradores, diante dos problemas e situações a serem resolvidos. Porém, cabe ao pedagogo empresarial entender o funcionamento de uma equipe, os fatores que influenciam as atitudes dos colaboradores diante dos problemas e como é possível estimular posturas proativas, comprometidas e autônomas que visem a analisar o contexto a fim de se chegar à resolução do impasse.

Partindo das competências relatadas acima, entendemos que o profissional pedagogo empresarial precisa ser capaz de entender como se manifestam os comportamentos humanos para que sua atuação seja vista como uma ponte entre o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais, atuando de forma ética e humana, contribuindo para um novo padrão de aprendizagem organizacional, com base no coletivo. Essa aprendizagem organizacional só será possível se o processo de ensino-aprendizagem for eficaz, razão pela qual o pedagogo é um dos profissionais indicados para atuar na área de recursos humanos, especificamente no setor de treinamento e desenvolvimento, conforme nos mostram José Alberto Claro e Mariana Torres (2012, p. 209):

Esta nova tendência que engloba a formação completa de um profissional, em seus aspectos físicos, psíquicos e cognitivos, alinhado às estratégias da organização, dependerá da eficácia do processo de ensino-aprendizagem, do qual o pedagogo, por apresentar formação condizente ou que mais se aproxime das exigências da função, deve participar ativamente.

Sendo a pedagogia um campo de estudos que visa a compreender o processo de aprendizagem do indivíduo, buscando em outras ciências (tais como: psicologia, sociologia, filosofia) amparo teórico e prático que auxilie nesse entendimento, o pedagogo pode ser considerado um profissional capacitado para atuar no treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas, pois, em sua formação acadêmica, ele adquire aparato teórico que dá suporte à prática educativa. Portanto, ele é capaz de planejar e executar atividades intencionadas aos objetivos organizacionais e alinhadas às finalidades sociais e políticas da educação.

Destacam-se, a seguir, as principais funções exercidas pelo pedagogo empresarial com base na pesquisa desenvolvida por Claro e Torres (2012, p. 214), cujo método utilizado foi a aplicação de questionários para profissionais formados em pedagogia que atuam na área empresarial. Dentre as funções exercidas delineadas, as principais são:

- Alinhar as competências dos trabalhadores às estratégias empresariais;
- Formar líderes;
- Estimular os colaboradores na busca pela aprendizagem contínua;
- Oferecer à organização um desenvolvimento sustentável por meio da qualificação de seu capital humano;
- Diagnosticar e desenvolver as competências organizacionais;
- Fortalecer a cultura organizacional.

Para que seja possível executar essas tarefas, o pedagogo empresarial deve ter uma visão sistêmica da organização, conhecer sua cultura organizacional, sua visão, missão e valores, a fim de desenvolver um trabalho que utilize técnicas apropriadas que facilitem o processo de aprendizagem, impactando positivamente no desenvolvimento dos colaboradores. Esses são seres individuais inseridos em equipes com propósitos em comum, o que leva ao surgimento de diferenças e conflitos na forma de agir e pensar que devem ser mediados pelo pedagogo preparado para lidar com esse tipo de situação.

O pedagogo que atua nas escolas encontra diversos desafios que dificultam a sua atuação, como: escassez de recursos, desinteresse dos alunos, desvalorização da profissão etc., e isso não seria diferente com o pedagogo empresarial, pois a tarefa de lidar com pessoas e seus anseios demanda empatia e flexibilidade, ao mesmo tempo em que necessita de suporte por parte da organização. A pesquisa feita por Claro e Torres (2012, p. 213) relata ainda os principais desafios encontrados pelos entrevistados:

- Mudar a mentalidade de instrutores que ministram cursos pelos métodos tradicionais de ensino e ignoram a importância dos novos métodos que enfatizam a interatividade e a criatividade em processos de ensino-aprendizagem;
- Fazer com que as ações voltadas ao treinamento e ao desenvolvimento desenvolvam habilidades e atitudes dos colaboradores, e não somente o conhecimento técnico;
- Falta de investimento na educação, bem como apresentar constantemente dados que comprovem sua relevância dentro das empresas;
- Trabalhar com pessoas de diferentes formações que não possuem conhecimentos adequados para compreender e atuar de forma assertiva nos processos educacionais dentro das organizações;
- Transferir todo o conteúdo relacionado à educação corporativa para a prática, bem como adquirir novos conhecimentos sobre os negócios da empresa;
- Encontrar empresas que valorizem o trabalho do pedagogo empresarial;
- Superar a concorrência.

Com base nos textos pesquisados e na vivência de sala de aula, nota-se que a atuação do pedagogo nas empresas ainda é baixa, e um dos fatores que influenciam esse quadro é a pouca expressividade de disciplinas voltadas à educação não escolar nos currículos dos cursos de pedagogia, que privilegiam uma formação voltada para

a atuação em escolas. Por meio de uma análise dos projetos político-pedagógicos (PPPs) do curso de pedagogia de 20 universidades brasileiras, José Leonardo Severo (2018, p. 9) concluiu, a respeito dos objetivos do curso, que

PA

[n]enhum projeto contemplou a definição conceitual de ENE [educação não escolar] e o próprio conceito de educação como cenário de práticas profissionais do pedagogo, em um sentido amplo, envolvendo diversos âmbitos e setores, tampouco é significativamente evidenciado. Por outro lado, a discussão sobre questões relacionadas à escola, à docência e à atividade do professor, tendo como plano de fundo debates acerca da educação escolar brasileira, são claramente recorrentes.

O estudo de Severo (2018, p. 19) observou também que as universidades deveriam organizar disciplinas práticas ou vivências durante a formação do graduando que oportunizassem experiências em processos educativos não escolares. Assim, o curso se tornaria mais atrativo devido à ampliação de atuação dos profissionais pedagogos, tendo em vista que muitas pessoas se identificam com a prática pedagógica, porém preferem atuar em segmentos não escolares.

Além disso, as empresas estão em um processo de mudança no que diz respeito à importância da educação contínua no ambiente corporativo, e esse fator contribui para a ampliação da atuação do pedagogo nas organizações, conforme relata pesquisa realizada pela empresa Deloitte (2016), atuante no ramo de consultorias e auditorias empresariais:

Em comparação a outro levantamento realizado pela Deloitte em 2014 sobre o assunto, foi identificado um aumento de 42% na quantidade de organizações com equipes dedicadas à prática de educação empresarial, e um crescimento de 14% no número de empresas com universidades corporativas.

A partir dos dados coletados, espera-se que o pedagogo ganhe cada vez mais espaço como um profissional capacitado para executar as funções inerentes aos profissionais da área de treinamento e desenvolvimento.

## **Estratégias e métodos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências**

A pedagogia empresarial ainda é uma área de atuação e formação do pedagogo pouco explorada. No entanto, essa é uma possibilidade de atuação reconhecida pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Pedagogia,

nas quais se afirma que o pedagogo está apto a “XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares” (RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1/2006, Art. 5º). Dessa maneira, os empresários têm percebido a necessidade de se contratar um pedagogo empresarial para qualificar seu capital humano.

PA

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio. E também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. [...] Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir risco. (CHIAVENATO, 2014, p. 309-310)

Portanto, quando a empresa investe no seu funcionário, com capacitações e treinamentos, ela está na verdade investindo no seu capital humano, ou seja, no seu próprio negócio, pois terá resultados que afetarão diretamente nos seus lucros.

A aprendizagem não ocorre apenas no ambiente escolar, mas também no ambiente empresarial, especialmente no setor de Recursos Humanos (RH), onde acontecem o treinamento e o desenvolvimento, que podem ser conduzidos pelo pedagogo empresarial. Idalberto Chiavenato apresenta a diferença entre os dois processos:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. (CHIAVENATO, 2014, p. 311)

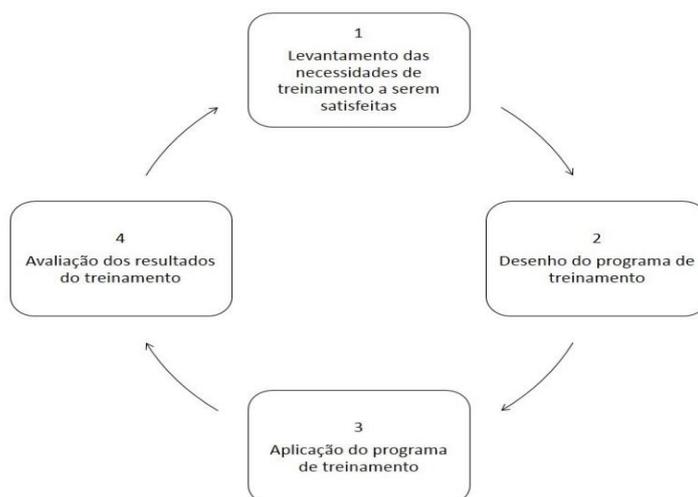
O objetivo do treinamento e desenvolvimento, portanto, é garantir a aprendizagem dos trabalhadores, provocando mudança de comportamento, incorporação de novos hábitos, desenvolvimento de atitudes, conhecimentos, habilidades, agilidades e, sobretudo, a construção de competências individuais que garantam melhor desempenho nas atividades laborais. Por essa razão, o treinamento

é visto como um ato educacional e essa tarefa cabe ao profissional pedagogo empresarial, pois ele adquiriu, em sua formação acadêmica, subsídio teórico que viabiliza o gerenciamento do processo de aprendizagem de forma eficaz e intencional. Segundo Chiavenato (2014, p. 310), o treinamento não é considerado uma simples despesa, mas precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham, e isso traz benefícios diretos para a clientela, que reconhece essa ferramenta como um elemento importantíssimo para a produtividade dos trabalhadores da empresa.

“A maioria dos programas de treinamento acontece com a intenção de se realizar cursos e transmitir informações, mas há também aqueles que buscam realmente desenvolver as pessoas como um todo e em todas as dimensões” (PAIM, 2012, p. 31). Dessa forma, o pedagogo empresarial possui habilidades para direcionar o treinamento de acordo com a necessidade de cada indivíduo e os objetivos da organização, analisando suas potencialidades e limitações em todos os aspectos humanos, para que seja possível elaborar um plano de ação apropriado que favoreça o desenvolvimento integral do colaborador.

Chiavenato (2014, p. 315) nos apresenta que o treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto por quatro fases — diagnóstico, desenho, implementação e avaliação —, representadas na figura 1.

Figura 1: As quatro etapas do processo de treinamento.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 316.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 316), “[a]s quatro etapas do treinamento envolvem [1] o diagnóstico de carências, [2] a decisão quanto à estratégia para a solução, [3] a implementação de ação e [4] a avaliação dos resultados das ações de treinamento”. Na etapa do diagnóstico, o pedagogo empresarial fará o levantamento da necessidade do treinamento para verificar com clareza quais pontos precisam ser melhorados. Essa iniciativa deve ser realizada por meio de pesquisas e intensa observação das carências que os profissionais apresentam. Com isso, busca-se relacionar quais habilidades e competências são necessárias para que o indivíduo desenvolva com precisão suas tarefas, aumentando assim sua eficácia e produtividade no trabalho.

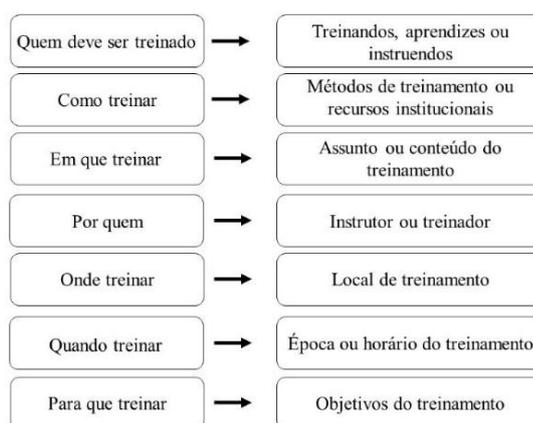
Com o treinamento, as carências dos trabalhadores são reduzidas, resultando em melhora de seu desempenho. Consequentemente, a empresa é beneficiada e se afirma apta a satisfazer os clientes. A intervenção do pedagogo empresarial no setor de treinamento e desenvolvimento deve ser contínua e ininterrupta, pois mesmo que a organização apresente um excelente desempenho, sempre é possível melhorar algum ponto, permitindo que as pessoas elevem seus patamares de habilidades e competências.

Segundo Chiavenato (2014, p. 317-318), existem vários métodos de levantamento de necessidades de treinamento: o primeiro deles é avaliar o processo de produção da organização, localizando pontos fracos, como rejeição de produtos, insatisfação com o desempenho humano, custos elevados etc. O segundo é ouvir os próprios funcionários, que apresentam suas propostas e o que gostariam de melhorar. O terceiro método envolve a visão organizacional de futuro. Também há necessidade de treinamento quando são introduzidas novas tecnologias ou novos equipamentos para execução de serviços diferenciados dos costumeiros. Com isso, o pedagogo empresarial obterá as informações essenciais para desenvolver um plano de ação que contribua com a estruturação das mudanças necessárias nos aspectos comportamentais e instrumentais da equipe envolvida.

O desenho do programa é a segunda etapa do processo de treinamento, momento em que o profissional pedagogo empresarial realizará o planejamento das

ações e pontuará os objetivos a serem atingidos. Tendo sido feito o diagnóstico das necessidades ou o mapeamento entre competências disponíveis e as necessárias, é imprescindível usar uma metodologia que atenda a essas necessidades de forma coesa. Assim, programar o treinamento significa definir os sete ingredientes básicos apresentados na figura 2:

Figura 2: Programação de treinamento.



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 319.

Para que o treinamento atinja os benefícios almejados, o profissional pedagogo deverá fazer um estudo minucioso, programando com antecedência todos os detalhes e estabelecendo critérios bem definidos: quem precisa ser treinado, como ocorrerá o treinamento, qual conteúdo e habilidades serão trabalhados, quais as necessidades da organização e quais resultados espera-se atingir. Delimitar esses itens de forma clara e objetiva se torna imprescindível para garantir um retorno satisfatório do processo de treinamento, além de evitar desperdícios no investimento.

A terceira e mais importante etapa é a implementação: o momento da execução do programa de treinamento, que pode conter variadas tecnologias e informações necessárias à capacitação dos envolvidos, trabalhando habilidades e competências fundamentais para o bom desempenho nas propostas das atividades. Nessa fase, o pedagogo empresarial encontrará o desafio de influenciar positivamente os colaboradores, mediando os processos de aprendizagem de forma que eles reconheçam a importância do desenvolvimento pessoal contínuo, a fim de se tornarem comprometidos com sua qualificação e com os valores e objetivos da empresa.

A quarta e última etapa, a avaliação, acompanha todo o programa de treinamento e verifica a eficácia das atividades realizadas, comparando os aspectos anteriores e as mudanças ocorridas, confirmando se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

As ferramentas da tecnologia de treinamento referem-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento:

Bloom definiu uma estrutura de organização hierárquica de objetivos educacionais na década de 1950. A sua classificação definiu as possibilidades de aprendizagem em três domínios com vários níveis de profundidade de aprendizado:

- 1- Cognitivo: aprendizagem intelectual.
- 2- Afetivo: aspectos de sensibilização e gradação de valores.
- 3- Psicomotor: habilidades de execução de tarefas que envolvem o aparato muscular. (CHIAVENATO, 2014, p. 321)

O estudo de Chiavenato, que retoma as proposições de Benjamin Samuel Bloom, aponta que a aprendizagem acontece em três níveis distintos, sendo eles: (1) cognitivo, dependente da inteligência e que, devido às diferenças individuais, pode ser alcançado em idades distintas para cada pessoa, subordinando-se ao ritmo de desenvolvimento. Assim, a inteligência e a idade mental (e não a cronológica) são variáveis decisivas à aprendizagem humana. O domínio afetivo (2) abriga reações de ordem afetiva e de empatia. Por fim, o domínio psicomotor (3) envolve o movimento integrado e organizado do indivíduo.

Portanto, a partir de tudo o que pôde ser mapeado nesta subseção, concluímos que o sucesso de uma empresa dependerá do quanto ela está disposta a investir no seu capital humano, realizando um diagnóstico acurado para encontrar possíveis falhas e melhorar outros aspectos, tendo como foco os objetivos a serem alcançados por meio de treinamentos. A ausência de programas de aperfeiçoamento gera prejuízos para a corporação, já que o exercício da função apenas por experiências do dia a dia leva à prática da tentativa e erro até que se alcance o objetivo. O treinamento então é importante iniciativa que poupa tempo, otimiza o trabalho, aumenta a produtividade e melhora a comunicação entre os setores, já que a possibilidade de erros é minimizada. Portanto, o pedagogo será a ponte entre os objetivos da organização e o desenvolvimento de seu capital humano, promovendo um equilíbrio

dos interesses de todos os envolvidos de forma que a empresa passe a ser vista como um organismo vivo, que depende do desenvolvimento contínuo de todos para funcionar adequadamente.

PA

## Universidade corporativa como aliada no desenvolvimento dos colaboradores

Nas últimas décadas, as empresas precisaram se adaptar às constantes transformações ocorridas na sociedade, como a evolução tecnológica, a modernização, a globalização e os novos modelos de comunicação, que colaboraram para uma mudança significativa nos meios de viver e nos processos culturais das mais diversas comunidades. Conforme aborda Antônio Pazeto (2005, p. 489),

[n]a medida em que o desenvolvimento da sociedade foi-se intensificando em função dos processos de urbanização, industrialização, cultura e modernização, diversificaram-se também as relações, as formas de viver e os processos culturais, políticos e sociais. Com a mesma intensidade, a procura por educação nas mais diversas especialidades e modalidades passou, igualmente, por ampliação e por novas exigências.

Devido a essas mudanças, as relações de trabalho foram se tornando mais complexas e grande parte das empresas passaram a exigir de seus colaboradores habilidades e atitudes condizentes com os propósitos da organização, visando a uma mudança de comportamento que buscasse a formação contínua e o desenvolvimento pessoal integral, a fim de aumentar a autonomia e a produtividade do colaborador, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em meio a esse cenário de inúmeras transformações, surgem nas empresas as universidades corporativas como aliadas ao processo de desenvolvimento e formação dos colaboradores. No Brasil, as UCs (universidades corporativas) começaram a ganhar espaço em meados dos anos 90, quando as organizações perceberam que não poderiam mais depender das universidades tradicionais para garantir a qualificação eficaz de seus colaboradores, uma vez que cada empresa possui visões e valores distintos que devem fazer parte do modo de agir e pensar de seus colaboradores.

Alguns fatores também contribuíram para a criação das UCs, como: organizações flexíveis, era do conhecimento, redução do prazo de validade do

conhecimento, empregabilidade e educação para estratégia global. Todas essas mudanças ressaltam a importância da valorização do capital humano e fomentam a criação de estratégias internas para que as empresas garantam o desenvolvimento de sua força de trabalho de forma direcionada aos interesses organizacionais.

PA

Lydia Brito e Ahiram Castro (2019, p. 147) mostram que

a diferença fundamental entre as Universidades Tradicionais (UTs) e as corporativas é que a primeira tem como foco a sociedade e o conhecimento produzido pela humanidade e a segunda objetiva o mercado, o lucro e a sobrevivência das organizações no futuro.

A análise crítica acima nos faz refletir sobre o verdadeiro papel de uma universidade na sociedade, abrindo espaço para que haja uma interpretação conflituosa entre alguns autores no que se refere à formação do colaborador por meio das universidades corporativas. Tendo em vista que a educação é instrumento que liberta o indivíduo da ignorância, é necessário contrapor a essa visão o limite que tende a existir no processo de aprendizagem conduzido por uma universidade corporativa, uma vez que o conhecimento passa a ser direcionado aos interesses e objetivos da empresa.

Associados à abordagem crítica, Marco Silva e Newton Balzan (2007, p. 253) destacam que

numa universidade, a educação deve exercer o papel de possibilitar e desenvolver conhecimentos e valores, procurando trabalhar o homem em sua totalidade, englobando dimensões técnicas, sociais, culturais e políticas. Tornando o homem apto não só para atender aos requisitos do mercado, mas sobretudo para atuar como cidadão consciente num mundo globalizado.

Diante do exposto, pode-se entender que a crítica às universidades corporativas surge da análise do contexto no qual elas estão inseridas, pois verifica-se que o mercado capitalista influencia o modo como o colaborador irá se desenvolver, selecionando os conteúdos, atitudes e habilidades que ele precisará aprimorar para atender às expectativas empresariais diante de sua força de trabalho.

Na análise de Brito e Castro (2019, p. 150),

a educação que poderia ser uma alavanca essencial para a mudança, tornou-se instrumento daqueles estigmas da sociedade capitalista: fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à maquinaria produtiva em expansão do sistema capitalista, e gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes.

A crítica que Brito e Castro fazem às universidades corporativas se sustenta pelo fato de que o trabalhador formado em uma UC terá uma especialização vertical, ou seja, sua aprendizagem será voltada para atuar em determinada empresa, o que pode ocasionar uma diminuição da sua empregabilidade caso ele necessite mudar de empresa ou ramo de atuação. Por isso eles acreditam que a forma de atuação das UCs é alienante e limita o potencial de desenvolvimento do colaborador.

Para Silva e Balzan (2007, p. 235),

à primeira vista, essas soluções educacionais parecem bastante positivas, no sentido de beneficiarem todos os envolvidos. Entretanto, constatamos que essas UCs desenvolvem suas atividades para viabilizar os conhecimentos requeridos pelo setor produtivo da empresa, excluindo qualquer tipo de disciplina que possa abranger uma formação mais humanística, que forneça ao aluno condições de análises e leituras políticas e sociais.

Assim como Brito e Castro (2019), Silva e Balzan (2007) também fazem uma crítica ao modo de atuação das UCs, que não conseguem promover uma visão humanística dentre seus colaboradores, pois exigem que eles sejam profissionais polivalentes, dispostos a colaborar para o sucesso da organização e atender às necessidades do mercado. As UCs tendem a se esquecer, porém, de que as necessidades pessoais dos colaboradores também precisam ser atendidas. Além disso, deve-se analisar se o próprio pedagogo empresarial não está sendo moldado conforme os interesses da organização, tornando sua prática educativa contraditória às bases humanística e crítico-reflexiva, que fundamentam o curso de pedagogia.

Todavia, é preciso reconhecer que as escolas e universidades não são os únicos espaços que favorecem a aprendizagem, já que o fenômeno educativo acontece nas famílias, nas igrejas, nas ruas, nas áreas de lazer, no ambiente de trabalho. Até mesmo nesses ambientes sabemos que a educação pode acontecer de forma tendenciosa e parcial, e que a todo tempo estamos sendo moldados conforme o contexto em que estamos inseridos. Portanto, é preciso encontrar um equilíbrio entre os prós e os contras do processo de aprendizagem em todos esses ambientes, não somente nas UCs.

Em contrapartida, opiniões favoráveis às UCs analisam como a educação brasileira reagiu a essas mudanças contemporâneas, mostrando que o ensino superior não conseguiu atender às expectativas do mercado com relação à formação

e preparação de seus alunos para atuação no mercado de trabalho, tendo sido necessária, portanto, a criação das UCs como forma de compensar essa lacuna.

PA

Assim observa Antônio Pazeto (2005, p. 490):

Em relação à educação superior, o quadro geral das exigências distanciou-se, ainda mais, dos investimentos e dos resultados esperados, de tal forma que uma formação básica ampla e qualificada, seguida de uma formação superior atenta aos diferentes graus de complexidade em relação às exigências do mundo do trabalho e da cidadania, não obtiveram êxito, nas últimas décadas.

As organizações estão inseridas em um contexto de extrema competitividade e exigências, em que os esforços precisam ser centralizados na qualidade de seus produtos e serviços, buscando a satisfação e fidelização de seus clientes. Diante disso, surge a preocupação em criar uma cadeia de valor que envolva seus funcionários, fornecedores, instituições, clientes, parceiros, a fim de atingir um diferencial diante dos concorrentes, que envolve seu capital humano e seu processo produtivo.

Segundo Brito e Castro (2019, p. 159),

[a]s empresas acreditam que esse tipo de aprendizagem coletiva é vital para sustentar sua vantagem competitiva nesta década e na próxima. A motivação por trás da parceria com membros de cadeia de valor de uma empresa é a necessidade de assegurar que cada elo da cadeia, ou seja, cliente, fornecedor, revendedor, atacadista, entre outros, possa realizar seu trabalho com sucesso e vislumbrar a possibilidade de novos negócios.

Com base no argumento acima, podemos entender que as empresas reconhecem a relação entre a elevação da qualidade de seus serviços e produtos e o sistema como um todo; por isso, buscam ampliar o acesso às UCs a todos os envolvidos da cadeia de valor (clientes, fornecedores, revendedores, colaboradores etc.) buscando desenvolvê-los nos mais variados aspectos humanos, comprometendo-se com uma aprendizagem contínua, que vise a estimular o autodesenvolvimento e oportunizar uma potencialização das habilidades, atitudes e competências dos envolvidos. É possível, por conseguinte, uma troca de experiências e informações que favorece a descoberta de melhorias nos processos produtivos e a inovação nos modos de trabalho e de relacionamento interpessoal.

É necessário compreender que tanto a universidade tradicional quanto a universidade corporativa são fundamentais para o processo de formação do indivíduo,

e que uma não substitui a outra, pois exercem papéis complementares no processo de aprendizagem. Por essa razão, Mauro Laruccia (2011, p. 148) esclarece que o colaborador enxerga a universidade corporativa como uma ferramenta que facilita seu processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, contribuindo para sua ascensão profissional na organização, aprimorando suas competências enquanto desenvolve seus conhecimentos alinhados aos objetivos da empresa.

Laruccia (2011, p. 149) ainda complementa que

as universidades tradicionais desempenham um papel importante no processo de aprendizagem e formação inicial do indivíduo fornecendo conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos essenciais que constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a vida profissional.

Analisando as aprendizagens que são oferecidas em cada uma dessas modalidades de universidade, é possível enxergar a relação de complementaridade que ocorre entre elas, pois a universidade tradicional (UT) busca desenvolver conhecimentos e habilidades básicos para a atuação profissional; já a UC faz um mapeamento das competências que não foram desenvolvidas na UT e implanta programas de treinamento voltados para preencher lacunas.

Tendo em vista que as pessoas possuem capacidades diferentes e estão em constante aprendizado, as empresas precisam aproveitar seu capital humano utilizando as ferramentas adequadas para aprimorar seu processo de aprendizagem, propiciando uma maneira inovadora de pensar, voltada ao interesse em aprender e explorar novas possibilidades, a fim de formar colaboradores capazes de desempenhar amplos papéis na organização. Assim, as organizações que proporcionam esse ambiente favorável à aprendizagem contínua, como as UCs, possuem um diferencial que desperta em seus colaboradores o desejo de permanecer na empresa e de colaborar cada vez mais com seus resultados.

Para compreender e exemplificar a eficácia das universidades corporativas no processo de desenvolvimento dos colaboradores nas empresas, recorreremos ao estudo realizado por Júlio Zacouteguy (2011), por meio do qual foi feita uma pesquisa com colaboradores de uma empresa que adota a UC como ferramenta de espaço político-pedagógico de formação humana, por meio de suas ações educativas. Para o autor,

[e]m todos os relatos, além do destaque dado a “troca de experiências”, as ações educativas da UNIBB são percebidas e podem ser traduzidas de duas formas. De um lado mais pragmático, encontra-se o como realizar melhor determinado procedimento, através [sic] do conhecimento já sistematizado e dos exemplos trazidos pelos colegas de outras dependências, de outras realidades. Por outro, percebe-se a surpresa com o acolhimento, a valorização da participação das pessoas na construção do conhecimento, o despertar para novas atividades diferentes da do bancário, o respeito pelas diferentes opiniões, a garantia de poder discutir a empresa e sua atuação, preocupar-se com o outro através da atuação como educador e como cidadão junto da comunidade (ZACOUTEGUY, 2011, p. 80).

O autor nos mostra que, na empresa analisada, os colaboradores reconhecem que a UC é uma ferramenta de desenvolvimento de competências que proporciona um ambiente rico em conteúdo, experiências e infraestrutura adequados ao processo de aprendizagem. A UC é também identificada como um espaço político-pedagógico que promove a reflexão e a interação entre as pessoas, contribuindo para uma formação ampla que engloba aspectos cognitivos, emocionais e intelectuais de seus funcionários.

É possível concluir, a partir dos estudos de Pazeto (2005), Silva e Balzan (2007), Laruccia (2011), Zacouteguy (2011) e Brito e Castro (2019), que a UC é considerada uma forte aliada no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo inserido na organização, pois suas estratégias de aprendizagem não se limitam ao contexto organizacional, mas sim buscam formar cidadãos capazes de resolver as demandas que surgem na sociedade visando uma análise crítica e reflexiva sobre o seu papel dentro e fora da empresa.

Além de capacitar o funcionário para desenvolver habilidades técnicas por meio dos conhecimentos compartilhados, a UC busca aprimorar as atitudes necessárias para que o colaborador seja competente no que faz, tendo o controle sobre seus comportamentos e emoções e buscando sempre o autodesenvolvimento.

## Conclusões

A relação existente entre educação e trabalho nos mostrou que o conhecimento e o desenvolvimento integral do indivíduo estão sendo cada vez mais valorizados pelas organizações, que buscam investir em seu capital humano por meio de práticas

educativas, inseridas em centros de treinamento e desenvolvimento ou universidades corporativas. Esse processo de aprendizagem contínua necessita de profissionais capacitados para desenvolver os colaboradores em todos os seus aspectos humanos, sejam eles cognitivos, físicos e/ou psíquicos. Por isso, abordamos a atuação do pedagogo em empresas, uma vez que seu perfil e formação acadêmica podem contribuir significativamente nesse processo que busca uma mudança de comportamento, alinhada aos interesses individuais e organizacionais.

As análises feitas pelos autores mencionados nesta pesquisa evidenciam que o tema ainda se encontra em debate, considerando a polêmica que envolve a principal função da educação, que é formar indivíduos críticos, reflexivos e autônomos, atuantes nas sociedades em que vivem. De um lado, a educação corporativa estará moldando o indivíduo para atender a necessidades do sistema capitalista, visando à competição e ao lucro empresarial. De outro, esse tipo de educação é vista como um investimento no desenvolvimento do colaborador, que resultará em benefícios para ele e para a empresa.

Tendo em vista que a busca pelo conhecimento precisa ser constante, e que o ambiente de trabalho ocupa a maior fase da vida do indivíduo, concluímos que a prática educativa em ambientes empresarias, seja por meio de centros de treinamento e desenvolvimento ou por universidades corporativas, é uma aliada no desenvolvimento integral de qualquer indivíduo, pois propicia relações interpessoais, troca de experiências e desenvolvimento de competências que irão favorecer a realização pessoal e profissional do colaborador. Porém, entendemos que somente esse tipo de prática educativa não é suficiente para abordar questões mais amplas sobre a sociedade e que, portanto, é preciso que haja uma complementaridade entre o ensino tradicional e o ensino corporativo. Como os objetivos de cada um tendem a ser diversos, também são distintos seus resultados no desenvolvimento do indivíduo.

Apesar de a pedagogia empresarial ser uma nova área dentro da pedagogia, podemos concluir que houve um grande aumento na procura deste profissional nos últimos anos, pois os empresários perceberam a necessidade de se investir na qualificação de seus funcionários para obter um melhor resultado em todos sentidos. Sua intervenção irá melhorar as relações existentes em uma empresa, com vistas a

gerar mudanças no comportamento de seus integrantes, de modo a aprimorar a atuação profissional, pessoal, familiar e interpessoal.

PA

Levando em consideração o contexto empresarial, que envolve o processo de aprendizagem humana e os conhecimentos adquiridos pelo pedagogo em sua formação acadêmica, observamos que a atuação de pedagogos em ambientes corporativos pode valorizar o setor de treinamento e desenvolvimento, de forma que o processo de aprendizagem seja visto com um olhar mais humano, transformando a empresa em um organismo vivo, que depende de todos os envolvidos para sobreviver.

## Referências

BALZAN, N. C.; SILVA, M. W. Universidade corporativa: (pré-)tendência do Ensino Superior ou ameaça? **Revista de Avaliação da Educação Superior**, Campinas, Vol. 12, n. 2, p. 233-256, 2007.

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. Universidades corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Innovar**, Natal, Vol. 29, n. 72, p. 147-162, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

CLARO, J. A. C. S.; TORRES, M. O. F. Pedagogia empresarial: a atuação dos profissionais da educação na gestão de pessoas. **Revista Contrapontos Eletrônica**, Santos, Vol. 12, n. 2, p. 207-216, 2012.

DELOITTE. **Educação corporativa no Brasil**: habilidades para uma nova era do conhecimento. 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/37596258-Educacao-corporativa-no-brasil-habilidades-para-uma-nova-era-do-conhecimento.html>. Acesso em: 2 jan. 2020.

LARUCCIA, M. M. Impacto da universidade corporativa nas organizações. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, Vol. 9, n. 1, p. 146-163, 2011.

MOURA, C. A.; SILVA, R. C. O profissional pedagogo empresarial: análises em torno de sua identidade e atuação na gestão de pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**, Piauí, Vol. 17, n. 26, p. 57-69, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CONSELHO PLENO (Brasília). **Resolução CNE/CP Nº 1**, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União, seção 1, p. 11. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf). Acesso em: 22 jan. 2020.

PAIM, A. B. **Pedagogo na empresa**: uma contribuição para a formação contínua do trabalhador. 2012. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

PAZETO, A. E. Universidade, formação e mundo do trabalho: superando a visão corporativa. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ. Página Aberta**, Rio de Janeiro, Vol. 13, n. 49, p. 487-496, 2005.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

SEVERO, J. L. R. L. Perspectivas curriculares sobre a formação do pedagogo para a educação não escolar. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 34, 2018.

ZACOUTEGUY, J. A. **Universidade corporativa Banco do Brasil – UNIBB**: Centro de treinamento ou espaço político-pedagógico de formação humana? 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)