

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

O OLHAR DO PEDAGOGO EMPRESARIAL NA CONSULTORIA

Por: Eduarda Oliveira Candeira Marinho

Orientador

Professora: Teresa Cristina

Brasília – Distrito Federal

2011

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

## O OLHAR DO PEDAGOGO EMPRESARIAL NA CONSULTORIA

Apresentação de monografia à Universidade de Brasília  
como condição prévia para a conclusão do Curso de  
Graduação em Pedagogia.

Por: Eduarda Oliveira Candeira Marinho

## O Olhar do Pedagogo Empresarial na Consultoria

Eduarda Oliveira Candeira Marinho

### BANCA EXAMINADORA

.....  
Prof(a). Dra.Teresa Cristina Siqueira Cerqueira  
Orientador(a)

.....  
Prof. Tadeu Queiroz Maia

.....  
Prof. Álvaro Sebastião Teixeira Ribeiro

## AGRADECIMENTOS

...aos amigos, parentes e professores.

## DEDICATÓRIA

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a execução desse estudo, os professores, em especial, a professora Teresa Cristina, pela paciência e dedicação, amigos e principalmente, aos meus pais e ao meu irmão, por todo o carinho.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>5</b>
<b>MEMORIAL EDUCATIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1– Administração ao longo dos tempos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 – Fatores que desencadearam o processo de mudança organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 – Competências necessárias às mudanças .....</b>	<b>16</b>
<i>PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA CONSULTORIA.....</i>	<i>17</i>
<b>1.4 - Perfil do pedagogo empresarial .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Considerações sobre a Pedagogia.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 – Considerações sobre a Pedagogia Empresarial .....</b>	<b>25</b>
<i>FUNCIONALIDADE DO CONSULTOR; SUAS CONTRIBUIÇÕES EMPRESARIAIS .....</i>	<i>27</i>
<b>2.3- Consultoria Interna .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4- Consultor Externo .....</b>	<b>30</b>
<b>COMPETÊNCIAS DE UM CONSULTOR .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5– Dificultadores na Consultoria .....</b>	<b>34</b>

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>35</b>
3.1. Caracterização da Pesquisa .....	35
3.2. Sobre o campo de pesquisa .....	36
3.3. Sobre os Sujeitos .....	36
3.4. Sobre o Instrumento para coleta de dados .....	36
3.5. Sobre os procedimentos utilizados para a coleta dos dados .....	36
<i>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</i>	<i>37</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>46</b>

## MEMORIAL EDUCATIVO

Considero minha trajetória escolar tranquila, sem maiores episódios. Sempre tive enorme admiração e respeito por meus professores e acho que isso me ajudou muito na decisão de fazer pedagogia.

Sempre estudei em escola particular. Minha primeira escola era religiosa. Minha mãe, sempre muito católica, fazia questão. Particularmente, eu não ligava para isso. Queria mesmo era brincar. Essa época foi maravilhosa, pois aprendi muito da vida com meus primeiros amiguinhos e meu ambiente escolar. Minha primeira professora se chamava Vânia e era uma mulher calma, atenciosa e educada. Com ela, todos os alunos aprendiam de uma forma divertida e mágica (pelo menos, parecia na época), com muita brincadeira. Passei toda a minha infância nessa escola, onde aprendi muitas coisas como: higiene, alfabeto, cálculos e, sobretudo, respeitar o próximo.

Minha quarta série foi o choque. Fui parar numa escola preparatória para o Colégio Militar de Brasília. Não tinha mais aquelas professoras queridas e sorridentes de outrora. Foi um ano de transição terrível para mim. Não consegui nem estudar direito e acabei não passando na prova do Colégio Militar. Resultado: mais um ano nessa antipática escola. Finalmente, na quinta série, passei no Colégio Militar e finalmente pude sair daquele pesadelo.

Estudei no Colégio Militar de Brasília da quinta série até o terceiro ano do ensino médio. Foi a melhor época da minha vida. Tive os meus melhores professores e fiz meus melhores amigos. Com muitos deles, tenho contato até hoje. Fazia parte da banda do colégio e isso trouxe muitas coisas boas. Aprendi e cultivei paixão pela música.

Desde pequena fui influenciada por meus pais que são educadores: meu pai é pedagogo, funcionário da UnB, e minha mãe é professora de Português. Sempre tive muito respeito pelos meus professores e acho que essa admiração também me influenciou na escolha do curso.

Como a maioria das pessoas, eu acreditava que o trabalho do pedagogo era exclusivamente escolar. Em pouco tempo descobri que em todo lugar precisa-se do trabalho de um pedagogo.



A curiosidade me levou a descobrir a pedagogia empresarial, através do Projeto 3. A experiência foi ótima, seguida por um estágio na área. A partir de então direcionei toda a minha formação acadêmica para o ramo empresarial.

Desde então, os meus trabalhos finais nas disciplinas eram relacionados ao assunto. Até que, em uma leitura da disciplina Economia da Educação, me interessei pela área de consultoria e decidi fazer disso meu trabalho final do curso.

A pedagogia me fez crescer muito, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Só tenho a agradecer aos colegas de curso e professores que sempre se mostraram tão prestativos e colaboradores. Agradeço também a cada um que cruzou a minha vida durante essa trajetória que, com certeza, ainda não terminou.

## RESUMO

O presente estudo relaciona as importâncias cruciais no mundo do mercado de trabalho, a globalização e o processo de mudança das organizações. Para que essas mudanças ocorram é necessário uma análise das principais questões internas de uma organização, onde a Consultoria marca decisões significativas para o desenvolvimento da empresa. E para que essa Consultoria seja eficiente, o profissional inserido tem que ser o mais competente, capaz de solucionar problemas com valores técnicos e éticos. A pesquisa realizada mostra ainda o trabalho desempenhado por pedagogos dentro das empresas. Os dados foram coletados através de um questionário, distribuído entre 05 pedagogos que trabalham no ramo empresarial e mostram a diversidade do trabalho de um pedagogo dentro das organizações.

Palavras-chave: consultoria, mudanças, organizações, pedagogia empresarial

## ABSTRACT

This study lists the crucial importance in the world labor market, globalization and the process of organizational change. For these changes occur is a necessary analysis of the key internal issues of an organization, where the brand consultancy significant decisions for the company's development. And for that advice to be effective, the professional has to be inserted into the most competent, capable of solving problems with technical and ethical values.

*Key words: consultancy, changes, companies, business pedagogy*

## INTRODUÇÃO

As instituições empresariais estão se desenvolvendo rapidamente, provocado pela mudança de cultura e aceleração das tecnologias e da globalização provenientes de um mercado competitivo, em que o melhor tem que ser feito e mostrado. Já foi a época em que os serviços eram prestados de maneira simplória, ou seja, os produtos eram oferecidos porque não havia concorrentes e o único que proporcionava tal produto detinha todo o mercado. Como fazer para que um mesmo produto seja diferente de uma empresa para outra? A diferença está em como fazer esse produto, com qualidade que é a principal exigência de todos os consumidores.

Quem proporciona essa qualidade do produto são os colaboradores (dirigentes, empregados, enfim, todos que participam do processo produtivo), que estão diretamente ligados ao produto final, que necessitam estar vinculados com uma proposta de envolvimento que mobilize internamente essa produção de forma intensa e cabe aos administrados de tal empresa fazer com que essa mobilização aconteça. A Consultoria é uma ferramenta que proporciona esse diferencial, sendo uma influência exercida por uma pessoa sobre um indivíduo, no sentido de melhorar ou mudar uma situação, visando o aprimoramento de produtos ou serviços, ela surgiu para que determinado problema fosse identificado e sanado, podendo este profissional atuar em âmbito externo ou interno, cujas contribuições favorecem um ou mais aspectos dependendo da situação e da formação acadêmica desse profissional.

A Consultoria Interna surge exatamente, para que o problema seja identificado internamente e com isso, solucionado com maior tranquilidade, rapidez e eficiência, se este consultor interno for um administrador de empresas, contribuirá trazendo experiências relativas à sua área, já se um outro profissional fizer parte desta área na empresa como, por exemplo, um Pedagogo, trará contribuições inovadoras para a área que atua. O pedagogo contribui significativamente no que tange o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa, assim como, nos aspectos de relacionamento, visão macro da organização, sendo indispensável para uma empresa que realmente queira um diferencial competitivo em um mercado tão cheio de

surpresas e indagações. O Pedagogo Empresarial exerce atividades pedagógicas, sociais, burocráticas e administrativas, sendo um profissional multidisciplinar, com necessidade de uma visão macro da empresa, de conhecimento e de visão de mundo.

Neste contexto, optei neste trabalho por analisar a função do pedagogo empresarial como Consultor Interno e de que forma esta função pode trazer contribuições significativas no que tange o mapeamento, planejamento e coordenação de ações de treinamento e desenvolvimento, análise e implementação de tecnologias condizentes com necessidade detectada, sendo um facilitador para os colaboradores da instituição, traduzindo os fundamentos da Educação dentro de uma realidade que objetiva resultados.

O presente estudo tem por **objetivo geral** analisar as ações de um Consultor, citando as contribuições que um pedagogo pode trazer. Como **objetivos específicos**, trouxe a análise das principais funções em que um Pedagogo Empresarial como Consultor Interno pode desenvolver, comparando essa função sendo desenvolvida por outro profissional, percebendo que contribuições em que sua formação ajudará em detectar e atuar diretamente nos problemas ocorridos, refletindo sobre as atitudes do Consultor Interno enquanto Pedagogo Empresarial. Identifiquei, na minha pesquisa, o papel do pedagogo dentro das organizações, além de coletar relatos dos mesmos a respeito da importância de seus trabalhos.

## CAPÍTULO I

### MUDANÇAS INSTITUCIONAIS, NECESSÁRIAS ÀS ORGANIZAÇÕES

A primeira questão a orientar a dinâmica das empresas é sobre o motivo pelo qual precisamos nos organizar em instituições, grupos ou organizações e Lapassade (1989) explica,

A experiência imediata da vida social situa-se sempre em grupos: a família, a classe, os amigos. No trabalho, o horizonte imediato da experiência é sempre constituído por grupos: é a equipe na empresa, é o grupo sindical. Mas logo, nessas organizações, aparece rapidamente um novo elemento; o grupo é aprisionado num sistema institucional: a organização da Empresa, da Universidade. (LAPASSADE, 1989, p.35)

É possível vislumbrar, portanto, que é uma necessidade histórica do ser humano estar inserido em grupos, logo, não poderia ser diferente no que diz respeito ao trabalho.

“Vamos manter esses mesmos processos. Sempre fizemos assim e deu certo, porque não dará agora?” Essa é uma indagação muito comum, principalmente por empresas mais antigas existentes e a resposta está ao nosso redor, com simples observações do mercado e percepção do mundo globalizado que estamos inseridos. E qual seria a resposta para essa indagação? A única e exclusiva resposta é que o mundo está em constante mudança e se não caminhar junto com ele, a empresa ficará estagnada e, conseqüentemente, perderá seu mercado de tantos anos.

A resistência ao novo é um processo emocional.

Muitos acreditam que mantêm o controle conservando a dinâmica trabalhada em anos, ou seja, da forma original, embora isso resulte em desempenho inadequado.

A mudança sempre ocorreu, mas com passos bem sucintos comparados ao movimento que o mundo apresenta atualmente, isso ocorreu devido a várias intervenções exercidas em seus diversos âmbitos e principalmente no organizacional. Saber administrar essa resistência é um desafio a ser vencido para o sucesso da implementação da mudança.

O ritmo intenso de turbulência e mudança ameaça a sobrevivência de praticamente todas as empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho.

### 1.1– Administração ao longo dos tempos

A mudança na forma de gerir sempre se transformou, isso devido aos acontecimentos da época em que determinada ação estava sendo colocada.

Em sua análise, Correia (2004) faz uma breve síntese de todo o desenvolvimento da mudança num caráter histórico, no século XV, entre o progresso das impressões de Gutenberg, em 1457, e a reforma protestante, em 1517, onde o Renascimento preconizava e o apogeu dos grandes descobrimentos, houve grandes transformações, com novas idéias e mudanças.

Sucederam a Revolução Francesa o Capitalismo, o Comunismo e a Revolução Industrial, marco na história das mudanças e implementação das máquinas.

Duzentos anos mais tarde, há o advento da Segunda Guerra Mundial, que marcou definitivamente a importância das mudanças ocasionadas pelos tratados da época. Numa velocidade absurda, computadores e robôs ocupam mais espaço nas fábricas, sendo um desafio de adaptação para a capacidade humana.

### 1.2 – Fatores que desencadearam o processo de mudança organizacional

A sociedade moderna contribui muito para o processo evolutivo das mudanças organizacionais. Tais fatores oportunizaram com que novas mentalidades surgissem no intuito da melhoria da qualidade do produto ou do serviço a ser oferecido ao cliente.

Quando se fala em mudança, remete-se à concorrência entre as empresas, a desorganização dos grandes espaços econômicos mundiais, a aceleração tecnológica, cujos fatores que obrigam a repensar a definição da

missão, atividades e mercados das empresas, a sua organização e processos de gestão, os sistemas de informação etc.

O que mais tem que entrar em um processo de mudança são as atitudes das pessoas, tanto dos dirigentes das empresas como dos dirigidos, numa linha de ação, num ajuste de renovação e ajuste rápido.

Elaborar projetos com soluções concretas, definir critérios de prioridades, promover ações e iniciativas de desenvolvimento sócio-econômico mediante uma formação interdisciplinar e multifacetada, em vista a uma intervenção prática/funcional e positiva na sociedade são atitudes que visão essa mudança que as empresas tendem a enfrentar, onde a necessidade de reinventar a empresa em que o imperativo econômico de uma força de trabalho mais competitiva e mais produtiva nos faz voltar aos valores humanistas, tais como confiança, a liberdade e o respeito pelo indivíduo. (CORREIA , 2004. p. 29).

Peter Druker (apud Correia, 2004) afirma que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas sim países que sabem administrar a tecnologia existente e os seus recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Com essa afirmação, podemos perceber o quanto é importante uma gestão atualizada e para um mundo novo e com complexos desafios.

### 1.3 – Competências necessárias às mudanças

Os recursos estratégicos necessários às mudanças são vários, porém existe um que é primordial na busca de melhores métodos para que a empresa evolua, que são as pessoas, assumindo um papel na sociedade da informação que se torna crucial e um diferencial entre as empresas.

Como analisa Correia (2004), as pessoas com mais talento e competência serão atraídas pelas empresas que conseguirem se reinventar e transformar de acordo com as exigências do mercado, em um ambiente que os colaboradores se desenvolvam e contribuem para os objetivos organizacionais. A necessidade de reinvenção da empresa é uma capacidade de visão transformadora, isto é, uma organização capaz de estar atendida com as necessidades impostas pelo mercado, num poder de adaptação.



## *PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA CONSULTORIA*

A Pedagogia possui competências bem enraizadas num aspecto de desenvolvimento da pessoa humana, com todas essas habilidades que o pedagogo possui, é simplório definir seu papel somente no âmbito escolar, visto que, a Educação se dá em todo o processo vital do ser humano, com ênfase em relacionamento interpessoal e intrapessoal e também, em suas atividades profissionais.

Nesse contexto, percebe-se uma amplitude de suas dimensões, possibilitando-o atuar em diversos tipos de instituições escolares ou não, por sua amplitude em competências, de uma forma geral, podendo ser um grande colaborador em questões que envolvam aprendizagem, relacionamento e desenvolvimento de competências e muitas outras funções, por ser um profissional extremamente multifuncional.

Com base nessas afirmações, a consultoria não pode se restringir somente a administradores e economistas, visto que, contribuem significativamente para a execução de muitas atividades, mas que não possuem conhecimento nem a prática tão ampla quanto o do pedagogo. Ser pedagogo é atuar localmente, mas com uma visão global de todas as esferas da organização e do mundo, fazendo correlações entre aprendizagem, mudanças e desenvolvimento da pessoa humana, que tomam esferas de transformação em todos os planos de ação a serem colocados em prática dentro das organizações.

As competências necessárias a um consultor cabem fielmente ao pedagogo, visto que em sua formação acadêmica a análise crítica de muitos aspectos globais e restritos foi desenvolvida, levando em consideração a Psicologia, que ajuda a entender e a refletir atitudes comportamentais do ser humano, a parte administrativa, que se limita ao âmbito escolar, mas que fazendo uma correlação entre o mundo globalizado, existe grande facilidade em adaptar-se ao mundo dos negócios. A Educação é parte integrante da vida do ser humano e sem sombra de dúvidas, o profissional mais competente para estar mobilizando as questões de mudança, que faz parte inerente à Educação,

é o pedagogo, que adquire outras habilidades tendo em sua essência suas competências de pedagogo.

O comportamento das pessoas no ambiente de trabalho influencia os resultados da empresa. Logo, percebe-se que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também se percebe que muitas vezes o ser humano se comporta de forma dualista, podendo cooperar diante de uma situação ou competir, sentindo que seus objetivos estão ameaçados por outros do grupo. Muitas vezes, uma situação-problema dentro da organização é causada por falha na comunicação e pequenos atritos entre funcionários.

Não se obtém e nem se pode exigir de uma equipe ou grupo, se este não estiver num patamar de comodidade e de condições para realização de suas necessidades essenciais. Mas, todavia acredita-se que quanto melhor e bem atendidas estas necessidades, melhor será o desempenho de sua equipe ou grupo

Sendo a Consultoria uma atividade que preconiza muitas habilidades e competências, tendo que ser um colaborador multifuncional, pois trabalhará com vários conceitos, dependendo de cada trabalho a ser realizado, o pedagogo abre caminhos para muitos aspectos positivos dentro da empresa, sendo uma peça chave na percepção e solução de problemas existentes nela.

O planejamento das atividades tem de ser cuidadosamente preparado e o pedagogo contribui significativamente nesse aspecto, pois não há resolução de problemas sem o devido preparo de metodologias, captação de recursos financeiros, técnicos para que determinada ação seja efetivada.

Como diz ELTZ e VEIT (1999), já antes mencionada:

A Consultoria Interna adota conceitos, metodologias, técnicas e métodos de trabalho com enfoques diversificados, oriundos de campos do saber distintos, que, conjugados por meio de estudos, pesquisas in loco e vivências, direcionam a execução dos trabalhos internos, estabelecendo uma linha de atuação, percebido pelo cliente ao compartilhar as ações e os projetos desenvolvidos (ELTZ e VEIT, 1999. p. 26).

Analisando essa afirmação dos autores, podemos perceber o quanto é primordial a presença do pedagogo na atuação dentro da empresa nessa área, pois explicita, claramente, as características de sua função em que metodologias, técnicas, onde o estudo, a pesquisa e a vivência são próprias de um profissional que tem em sua essência a capacidade de mobilizar aspectos transformadores seja em qualquer âmbito, escolar ou organizacional.

O Consultor, segundo Orlickas (1998), tem que ser um profissional que agrega conhecimentos e essa é uma competência a ser valorizada por aqueles que a possuem, o pedagogo agrega conhecimentos tanto para o consultando, quanto para os colaboradores da empresa, fazendo intervenções significativas e positivas no sentido de abranger uma gama comportamento, situações e vivências profissionais e pessoais diferentes que contribuem e muito para a resolução de problemas e na melhoria da qualidade das relações e de trabalho e, conseqüentemente, do produto final, seja um produto ou um serviço a ser prestado.

Essa função de consultor consiste em ser um agente de mudanças na empresa e nela exercer um papel didático e inovador.

Percebendo o ano dessa afirmação, nota-se uma preocupação em estar vinculando aspectos pedagógicos com organizacionais, mesmo há algum tempo atrás, a necessidade em articular aspectos didáticos, referentes aos aspectos pedagógicos com os das empresas já existia, visto que esse papel é inerente ao pedagogo, com suas contribuições acadêmicas e vivências profissionais.

A Pedagogia Empresarial surge como analisa Ribeiro (2003) como uma necessidade de formação e preparação dos Recursos Humanos na Empresa, com o advento da Lei 6297/75, que institucionalizou a questão dos recursos humanos como um fator do êxito empresarial, esse profissional é decisivo nos objetivos organizacionais, nesse sentido, a mesma autora afirma:

A Empresa como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe à Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos,

tendo sempre como pano de fundo a realização de ideais e objetivos precisamente definidos, com a finalidade de provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal. (RIBEIRO, 2003. p. 10).

Analisando essas considerações percebe-se a grande necessidade de competências que o pedagogo possui para estar assumindo tais posturas quanto ao processo de aprendizagem que ocorre cotidianamente, no âmbito empresarial, cabendo ao pedagogo tais funções. Ramal (2000) analisa que o pedagogo é a “profissão do momento”, onde o nomeia como “arquiteto cognitivo, projetando os caminhos”. Nas empresas ela destaca:

A necessidade de manter a competitividade no mercado exige desenvolver sempre novas competências nos funcionários. Nesse campo, a tarefa do pedagogo é crucial, colaborando não só nos processos de capacitação em serviço, como também na avaliação permanente que permita diagnosticar as novas necessidades em função de cada contexto e os meios para gerá-los mais rapidamente nos grupos de trabalho (RAMAL, 2000. p. 84).

Além de contribuições técnicas, Ramal (2000) aborda a missão do pedagogo de impregnar todo o seu trabalho de valores humanistas, objetivando um plano de ação para uma educação mais ética, colaborando na formação de pessoas comprometidas com a promoção da dignidade humana e o bem-estar social e comunitário, sendo uma competência do consultor, ou seja, se esse consultor tiver a especialização da Pedagogia, algumas características serão infinitamente desenvolvidas, pois em sua essência terá enraizado competências já antes desenvolvidas em sua formação acadêmica e experiência profissional.

Para Ribeiro (2003), a Pedagogia Empresarial pode atuar em diferentes processos dentro das organizações, como:

(...) implanta programa de qualificação/requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve programas de levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolve e adequa metodologias de informação e da comunicação às práticas de treinamento. (RIBEIRO, 2003. p. 10).

Percebe-se que há um grande grupo de tarefas que o pedagogo pode desenvolver dentro das organizações, inserindo suas características que sua formação acadêmica lhe atribuiu.

A experiência é um fator muito levado em consideração pelo pedagogo empresarial, onde terá que desenvolver trabalhos com pessoas de diferentes competências, habilidades e experiências, em que cada um contribui para um aspecto da empresa. Para que isso se desenvolva é necessário que o profissional entenda que existem pessoas diferentes com diversas inteligências, em que uma pode complementar a outra num processo de aprendizagem e desenvolvimento de todos os envolvidos nesse grande processo de trabalho. O consultor sendo um pedagogo empresarial poderá analisar e perceber que tais considerações podem ser trabalhadas em prol de um objetivo comum, sendo uma competência a percepção dos fatos, ele conseguirá detectar o que Gardner (2005) já analisava em que todas as pessoas têm uma inteligência e que cada uma pode contribuir com o que tem de melhor para o desenvolvimento de um fator em comum.

Com essa facilidade em perceber tais competências individuais, o pedagogo poderá utilizar cada uma no intuito de melhoria da qualidade de trabalho e com o objetivo de aprimoramento entre os colaboradores, mostrando a real importância de cada um nesse processo e com isso, facilitará, e muito, para que alguns aspectos sejam sanados.

#### **1.4 - Perfil do pedagogo empresarial**

O pedagogo empresarial possui competências que sua formação acadêmica e experiência profissional lhe atribuiu, dentre elas, como salienta Ribeiro (2003):

(...) o desenvolvimento de trabalhar em equipes, que é uma marca das organizações contemporâneas, dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões, enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais. (RIBEIRO, 2003. p. 32-36)

O grande diferencial entre as organizações não é, simplesmente, a tecnologia utilizada, isso porque todas tem a oportunidade de adquiri-las, e sim em administrar, gerir competências para que as mesmas sejam melhor desenvolvidas e com isso, possuem um caráter competitivo frente a um

mercado onde existem extensas variedades do mesmo produto ou serviço a ser oferecido.

As características do pedagogo são inerentes à sua formação, visto que, tratando-se tanto do âmbito escolar, quanto do empresarial, possui habilidades comuns, visto que a Educação é parte da vida, seja de crianças ou de adultos, em um sentido abrangente. De acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) de 2002, são competências pessoais do pedagogo:

Assumir responsabilidades inerentes ao seu papel, assumir postura ética, compreender o contexto, respeitar as diversidades, criar espaços para o exercício da diversidade, respeitar a autoria do educador, respeitar a autonomia do educador, criar clima favorável de trabalho, demonstrar capacidade de observação, acreditar no trabalho coletivo, trabalhar em equipe, administrar conflitos, intermediar conflitos entre a escola e a família, interagir com os pais, coordenar reuniões, dimensionar os problemas, estimular a solidariedade, respeitar a alteridade, estimular a criatividade, estimular o senso de justiça, estimular o senso crítico, estimular o respeito mútuo, estimular valores estéticos, desenvolver a auto-estima, estimular a cooperação. (CBO, 2002).

Essas competências, em um sentido escolar, caracterizam funções em que o pedagogo dentro da instituição escolar procura desenvolver, mas que se adaptam fielmente às organizações empresariais, sendo necessárias modificações, mas que possuem em sua essência o mesmo propósito.

Um pedagogo empresarial possui características condizentes com sua formação tradicional, para atuação na instituição escola, sem que essa formação o limite na atuação somente no âmbito escolar, tendo uma possibilidade de amplitude que pode acarretar em benefícios para a parte solicitada, na presente reflexão, a organização empresarial.

Esse profissional traz de experiências anteriores uma bagagem técnica e empirista que nenhum outro profissional acrescentará em suas decisões dentro da empresa. Sua forma de planejamento, execução e avaliação para as decisões a serem tomadas prevêem uma flexibilidade de atitudes e um relacionamento com os demais profissionais em que trabalha onde possui poder de decisão e a faz com uma autoridade capaz de mudar pensamentos e atitudes, visto que, suas ações têm por objetivo o aprimoramento da pessoa humana, em todos os seus âmbitos escolares e profissionais.

## CAPÍTULO II

### CONSIDERAÇÕES SOBRE PEDAGOGIA E PEDAGOGIA EMPRESARIAL

#### **2.1. Considerações sobre a Pedagogia.**

Se ser pedagogo é ser educador, e a educação é a ação de desenvolver o homem, não devemos acreditar que ser Pedagogo é ensinar apenas crianças, embora a origem da Pedagogia esteja na Grécia antiga. Segundo Aranha (1996) aqueles que os gregos antigos chamavam de "Pedagogo" era o escravo que levava a criança para o local da relação ensino-aprendizagem; o escravo Pedagogo tinha a norma para a boa educação; se por acaso, precisasse de especialistas para a instrução, conduzia a criança a lugares específicos, lugares próprios para o "ensino de idiomas, de gramática e cálculo", de um lado, e para a "educação corporal" do outro, era a Paidéia.

Já no Brasil a Pedagogia inicia sua longa jornada com a chegada dos Jesuítas, passando pelos cursos de formação de professores no final o século XIX e início do século XX. A Pedagogia só passa a ser um curso superior quando, em 1931, é criada, pelos decretos n.º e 19.851 e 19.852, a Faculdade de Educação Ciências e Letras da Universidade do Rio de Janeiro, que foi reformulada em 1939 e denominada Faculdade de Filosofia Ciências e Letras (FFCL), passando a ter uma seção específica para a pedagogia.

A perspectiva de um novo e amplo campo de trabalho se abre para pessoas que desejam trilhar uma nova carreira em uma empresa, diferente das áreas administrativa e econômica. Visa utilizar técnicas diferenciadas, que são aplicadas de acordo com a necessidade do setor ou das pessoas em análise.

Podemos ver ainda que Pedagogia, de acordo com Libâneo (1997):

é uma área do conhecimento que investiga a realidade educativa no geral e no particular, onde a ciência pedagógica pode postular para si. (LIBANEO, 1997, p.132)

Isto é, ramos de estudos particulares dedicados aos vários âmbitos da prática educativa, complementados com a contribuição das demais ciências ligadas a educação. Por outro lado, a atuação do Pedagogo é ampla e vai além de aplicação de técnicas que apenas visam a estabelecer políticas educacionais dentro da escola, não devendo apenas direcionar o conhecimento a educação infantil ou outras modalidades da educação como muitos acreditam

que deve ser o trabalho de um Pedagogo. Um professor de crianças pequenas ou grandes. Quem nunca ouviu essa frase quando afirmou ser um pedagogo? Porém pedagogia não é apenas ensinar crianças. Ser educador é estar onde se precisa de educação, onde se precisa trabalhar a ação do homem intelectual, do homem na busca do desenvolvimento da sua personalidade e conhecimentos.

Ser pedagogo é ter conhecimentos e transmití-los da melhor maneira; ser pedagogo é ser mediador do conhecimento, desde disciplinas do currículo tradicional até conhecimentos para o desenvolvimento do homem, do convívio dia a dia, do respeito.

Em suas reflexões sobre os conhecimentos próprios ao ensino, Gauthier (1998) enfatiza:

é essencial a revelação e a validação dos saberes da experiência docente a fim de que esses saberes não permaneçam circunscritos às práticas individuais dos professores (GAUTHIER, 1998 p.188)

Essa percepção revela que os saberes da experiência precisam ser socializados, mediados, discutidos, pois, por seu caráter individual e privado, poderão ter pouca utilidade nos processos de formação do pedagogo se ele for guardado para si. Neste caso, ressalta que a socialização dos resultados de pesquisas, sobre práticas e saberes docentes poderiam criar um saber a mais para o reservatório de conhecimentos a partir do qual os professores alimentam sua prática e as aplique em seus trabalhos.

Ainda segundo Franco (2002), a pedagogia é uma profissão com identidade e estatuto epistemológico próprios e que, em si, o ensino é uma das manifestações da práxis educativa. Definir o Pedagogo como professor (e das séries iniciais) é reduzir a potencialidade de sua inserção na práxis educativa. É fazer que um profissional do porte de um Pedagogo possa ensinar apenas a ler e escrever e esqueça tudo que aprendeu na sua formação com relação ao dia-a-dia de sua vida e das outras vidas que o cerca, a história do homem, sua antropologia, filosofia e tudo que o faz um profissional tão completo em relação à natureza humana.



## 2.2 – Considerações sobre a Pedagogia Empresarial

Na década de 70, com o apoio da lei nº 6.297 de incentivos fiscais do treinamento, o nascimento de um sindicalismo independente e devido à escola formal não atender às expectativas do mercado, a formação profissional se dava no próprio local de trabalho e passou a ser de grande importância, proporcionando uma demanda grande de treinamentos para formação imediata de profissionais necessários ao mercado. A educação sofreu mudanças em seu conceito, deixou de ser restrita ao processo ensino-aprendizagem como, até então, era vista e passou a ocupar outros espaços, saindo do ambiente escolar partindo para diferentes segmentos. O profissional pedagogo também se transformou, adequando-se a essa nova realidade, apresentando-se como profissional capacitado juntamente com a sociedade em transformação. Surge neste contexto a pedagogia empresarial, ainda bastante complexa mesmo para docentes do curso de Pedagogia.

O termo Pedagogia Empresarial foi cunhado pela professora Maria Luiza Marins Holtz, na década de 80 para designar todas as atividades que envolviam cursos, projetos e programas de treinamento e desenvolvimento. A formação do Pedagogo Empresarial é oferecida em cursos de especialização e mestrado, por diversas instituições de ensino superior. Atualmente, além da formação comprovada e do domínio das tecnologias de informação e educação:

“O campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia.”  
(LIBÂNEO, 2001, p.116).

Libâneo (2001) ainda nos apresenta as diversas funções que podem ser desempenhadas nas empresas por um Pedagogo como atuar na área de Recursos Humanos em setores como: Desenvolvimento e Treinamento, Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Gerenciado. Embora se afirme que devido à sua formação, o seu forte seja treinamento, eles atuam em várias frentes, como recrutamento, seleção e contratação. De forma geral, pode ser denominado de Analista de Recursos Humanos, ou Consultor de Recursos Humanos, como é mais conhecido, fazendo parte de um grupo do qual fazem parte também, o Psicólogo e o Administrador de Recursos Humanos.

Geralmente os Pedagogos são responsáveis pelo Programa de Integração de novos funcionários, ficando com ele a responsabilidade de receber e passar para os novatos todas as informações que precisa saber sobre a organização e sobre a atividade que irá desenvolver. Sendo assim, a Pedagogia Empresarial visa agir em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas adequando-as às necessidades da empresa onde trabalha. Para a Empresa conseguir as mudanças desejadas no comportamento das pessoas, os meios utilizados têm que ser adequados aos seus objetivos e ideais. Andriani (1991) afirma que:

As mudanças acontecem se houver ambiente para que elas ocorram. O peixe tem na água o seu ambiente para a sua sobrevivência. Para que uma organização possa caminhar para alto índices de qualidade e produtividade, é necessário que ela se abra para a participação dos funcionários. E a participação só ocorrerá de forma afetiva, se for gerado ambiente para tal; caso contrário, a participação não sobreviverá. Este ambiente começa a ser gerado, exercitando o respeito ao funcionário, ouvindo seus problemas de trabalho e antes de tudo, valorizando suas idéias. (Andriani, 1991, p. 94)

A atuação do Pedagogo será de estruturação e reestruturação do trabalho em uma determinada área problemática, sem esquecer a importância do respeito ao homem, pois Morgan (1996) já avaliava que quando a organização é vista por alguém de fora essa pessoa tem a percepção de uma realidade diferente da atual, e quando trabalhado de forma combinada e em conjunto, o resultado será uma produção totalmente diferente, com novas descobertas e interpretações entre pessoas e máquinas. Ver o problema e buscar a solução para ele fica mais fácil quando está fora dele, como qualquer situação e local. Verificar o problema do empregado e empregador é mais fácil quando se está fora do problema, quando se tem uma visão diferenciada.

Greco (2005) comenta que esse novo pedagogo precisa atuar em sintonia com os outros profissionais de gestão, assim será possível elaborar e consolidar planos, projetos e ações que visem colaborar para a melhoria da atuação dos funcionários, bem como para melhorar o desempenho da empresa. Nunca se deve trabalhar sozinho na busca de uma solução onde várias pessoas estão envolvidas. Às vezes, diferentes opiniões ajudam a chegar às soluções. A gestão é parte importante no trabalho do Pedagogo Empresarial.

Nas salas de aula, os alunos da pedagogia atual não devem apenas buscar conhecimentos pedagógicos, devem também buscar conhecimentos dos mais variados para um bom trabalho em uma empresa, como conhecimento de gestão, melhoria de vida e conhecimento da espécie humana. Disciplinas como filosofia, antropologia e psicologia fazem parte desses conhecimentos, lembrando sempre que o seu objeto de trabalho é o homem em seu local de trabalho. Outra coisa importante para esse pedagogo é conhecer recursos auxiliares de ensino, ferramentas que o ajudarão no seu novo processo de ensino-aprendizagem, saber elaborar e avaliar seus projetos, estudar didática (arte de ensinar). Além desses pré-requisitos que são indispensáveis à função, outros se fazem necessários para uma boa atuação profissional:

“O Pedagogo Empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas organizações, Cultura e Mudança Nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento organizacional e Avaliação do Desempenho.” (RIBEIRO, 2003, p. 10).

Todos esses conhecimentos citados por Ribeiro não são nada se o profissional tiver medo, vergonha, e não tiver comprometimento com a profissão. Comprometido com ele mesmo e com a empresa em que trabalha, o Pedagogo Empresarial deve estar preparado para realizar cada uma de suas funções com firmeza e dedicação.

### *FUNCIONALIDADE DO CONSULTOR; SUAS CONTRIBUIÇÕES EMPRESARIAIS*

A função de consultoria sempre ocorreu, onde as pessoas tem doado auxílio desde os primórdios da humanidade, contudo, sua institucionalização e caracterização como atividade laborativa, isto é, funcionalista e reconhecida no âmbito profissional tem se destacado, objetivando a influência que esse profissional atribui às organizações atuais, quando estas julgam uma determinada situação insatisfatória e capaz de ser melhorada, ou seja, é uma ação caracterizada pelo poder do consultor, com características de autoridade

e de especialização, revestida de razão pertinentes em suas funções, adotando-se medidas estratégicas para alcançar um mesmo fim, sendo uma arte de influenciar pessoas.

As organizações tem envidado nessas transformações para que suas questões internas sejam solucionadas e alcancem êxito, desenvolvendo um trabalho em conjunto com os gestores, formando uma equipe em prol da solução de um problema a ser detectado e solucionado.

De acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) de 2002, são funções do consultor o planejamento, a organização, o controle e assessoramento às organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, implementação de programas e projetos, elaboração de planejamento organizacional, promoção de estudos de racionalização e controle do desempenho organizacional, prestando consultoria administrativa a organizações e pessoas. Com base nessa classificação de atividades do consultor nota-se a abrangência dessa área, sendo um campo de funções muito amplo, com uma necessidade de ser um profissional multifuncional, capaz de articular muitos processos e promover juntamente com a parte administrativa soluções inteligíveis para determinado questionamento previamente detectado.

### **2.3- Consultoria Interna**

Consultoria interna é, segundo Kubr (1986):

o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações. (KUBR, 1986. p. 3)

Sendo um serviço que prevê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática, adotando, segundo ELTZ e VEIT (1999):

(...) conceitos, metodologias, técnicas e métodos de trabalho com enfoques diversificados, oriundos de campos do saber distintos, que, conjugados por meio de estudos, pesquisas in

loco e vivências, direcionam a execução dos trabalhos interno, estabelecendo uma linha mestra de atuação, percebida pelo cliente ao compartilhar as ações e os projetos desenvolvidos. (ELTZ e VEIT, 1999. p. 26)

Esse profissional deve ser multidisciplinar, capaz de articular todas as questões oriundas de problemas ocorridas de uma situação. Essa consultoria interna pode ser, de acordo com Canutti (2004), por Projetos sendo um conjunto de atividades desenvolvidas, que diagnostica a situação-problema e propõe alternativas de solução ao cliente ou por Processos sendo um conjunto de atividades desenvolvidas, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente.

Sendo uma atividade que envolve pessoas, não sendo processos estáticos, constituídos de leis e normas rígidas, necessitando de flexibilidade, que deve permear um processo mutável, atendendo às necessidades das empresas, que são únicas e associadas por diferentes questionamentos e com soluções únicas e diferenciadas.

O Consultor não precisa ser um profundo conhecedor das situações a serem analisadas, mas tem que ter boa visão do que ocorre e o que passará a ocorrer com as alternativas propostas, adquirindo uma maior gama de habilidades tornando-se multidisciplinar ou multifuncional, apresentando uma visão generalista, sendo um conhecedor de diversas áreas e um profissional capaz de articular diversos saberes e proposto a aprender e ajudar na resolução de problemas.

O principal papel do consultor é oportunizar trocas de conhecimento, onde haja aprendizagem contínua, no qual o talento dos colaboradores possa ser descoberto e colocado a serviço de resultados estratégicos objetivando o sucesso coletivo e a satisfação do problema sanado.

A filosofia estratégica parte de uma visão que focaliza o capital intelectual como o verdadeiro diferencial das organizações que possuem excelência em todas as dimensões de relacionamento com seus clientes, onde técnicas de intervenção são adotadas para que o objetivo que foi detectado seja suprido.

Em seu plano de ação, segundo Kubr (1986), o consultor deve partir do geral para o particular, onde tem que ter uma visão dinâmica e global da organização, seu ambiente, recursos, metas, atividades e realizações.

## **2.4- Consultor Externo**

O consultor externo é independente da organização para a qual trabalha. A contratação de um consultor externo tem que ser bem analisada por toda a sua história profissional, sua identidade, pois muitos dizem-se consultores porque trabalharam em empresas e sabem fazer o que se deseja plenamente, mas existem uma série de competências referentes aos consultores que não podem ser deixadas de lado.

O processo de contratação da consultoria externa vai passar, necessariamente, pelo conhecimento que a empresa/cliente tem do consultor, sua história, suas habilidades comprovadas, sua experiência e reconhecimento expresso pelo mercado de trabalho (SÍCOLI, 2001. p. 39).

A experiência profissional é um ponto fundamental para a contratação de um consultor externo, onde suas habilidades profissionais serão comprovadas e analisadas pelos contratantes do serviço a ser realizado.

O consultor pode atuar como catalisador dos processos de mudança, facilitando a interlocução da empresa com seus clientes, apontando, também, soluções com ações para implementar ao qual foi sugerido, tendo um papel de parceiro-líder para que todos os objetivos sejam alcançados.

Um consultor pode ser chamado para restaurar uma situação deteriorada (problema corretivo), melhorar a situação existente (problema inovativo) ou criar uma outra totalmente nova (problema criativo). (KUBR, 1986, p.10).

Com a afirmação acima nota-se que um consultor pode abranger diversas amplitudes, com um caráter de inovação para a organização que o contratou, mas essa abrangência tem que estar vinculada com suas competências para exercer tais responsabilidades, levando em consideração todas as características que todo consultor deve ter.

O consultor interno e externo podem desenvolver diversas atividades juntos, onde a presença e a abrangência da atividade , tendo como bases, segundo ELTZ e VEIT (1999):

Ação individual: em que o consultor externo responde por todo o trabalho, atuando individualmente, sem a interferência do consultor interno, mas acompanhando o desenrolar dos acontecimentos. Ação coletiva: em que o consultor interno e o externo estabelecem uma parceria que busca obter acuracidade de informações a fim de embasar a implantação de melhorias, permitindo ao consultor interno um autoaprendizado para o exercício de situações semelhantes no futuro. (ELTZ e VEIT, 1999. p. 38).

## COMPETÊNCIAS DE UM CONSULTOR

Para ser um consultor não é necessário apenas um bom conhecimento sobre a área a ser trabalhada, alguns valores tem de ser agregados para um bom desenvolvimento de seu trabalho, conforme Eltz e Veit diz:

A arquitetura do conhecimento e a experiência que alicerçam o referencial do consultor interno devem abranger conteúdos multidimensionais com enfoques estratégico, técnico e sócio-cultural. A interação desses elementos fortalece a filosofia de atuação e catalisa aceitação do consultor no ambiente em que está inserindo, provendo-o de autoridade e inspiração. (ELTZ e VEIT, 1999. p.29).

O papel que o consultor exerce requer várias competências que o auxiliem no processo de resolução de problemas e desafios a serem enfrentados.

O aprimoramento de sua experiência profissional caracteriza-se por um fortalecimento de suas competências, o seu conhecimento técnico e ético das questões para que determinada ação seja tomada levando em consideração o problema que foi detectado.

Ele, o consultor, deve ter como competência, como analisa Eltz e Veit (1999), a negociação, utilizando a persuasão para convencer o gerenciador a adotar diferentes idéias e ações, a comunicação, buscando o envolvimento positivo, onde a transparência e a clareza caminham para a empatia, a liderança, onde a responsabilidade possui um caráter primordial para a realização da ação bem sucedida.

Já Canutti (2004) atribui muitas outras competências ao consultor:

Esse profissional necessita ter ou desenvolver as seguintes competências: ser um agente de mudança, estar comprometido com os resultados, mostrar racionalidade, conhecer sua área de atuação, agregar conhecimentos, ter facilidade de diálogo e relacionamento, estabelecer relação de confiança, ter perfil negociador e inovador, colocar ênfase nas pessoas, ter comportamento ético, ter disposição para assumir riscos, ter equilíbrio, ter pensamento estratégico, perceber e lidar com sentimentos, propor ações que possam ir à raiz dos problemas, saber lidar com resistências. (CANUTTI, 2004. p. 78).

Como se pode perceber as competências de um consultor não são poucas, por isso, há uma necessidade essencial em adequar as habilidades necessárias à efetividade de sua função dentro da organização. A personalização de sua atuação deve ser uma identidade própria de cada consultor, onde deve ser desenvolvido uma filosofia e um jeito específico para atuar.

Há um processo constante de avaliação de seu desempenho, como analisa Eltz e Veit (1999), entre a criação e a implementação das linhas de trabalho do consultor, onde a persistência é o

elemento de sustentação na busca de excelência nos resultados. (ELTZ e VEIT, 1999. p. 33)

Um aspecto a ser destacado entre consultor e consultando é a relação de cooperação, sendo um indicador comportamental objetivando a qualidade, tanto do diagnóstico como no desenvolvimento e na execução do trabalho, criando uma autenticidade, conduzindo à aceitação das intervenções propostas por esse profissional.

A plenitude desse estágio educacional amplo e equilibrado conduz ao êxito. (ELTZ e VEIT, 1999. p.33)

Os valores do consultor são outro ponto-chave nessa discussão, onde suas crenças, ideologias e valores interferem diretamente no processo de resolução de problemas, que provém de sua personalidade, formação e experiências, mesmo quando esses valores são implícitos.

O conhecimento da empresa é o primeiro passo para a eficácia de um problema que foi detectado, as conexões com outras pessoas e outras partes do sistema organizacional torna-se indispensável para o desenvolvimento do



trabalho do consultor, onde o aspecto relacional é parte integrante para o conhecimento da empresa e instauração de um clima de trabalho favorável.

Segundo Eltz e Veit (1999), existem dois pilares que sustentam o funcionamento do trabalho do consultor, que são: a base técnica, que refere-se ao conhecimento e à experiência que o profissional possui e a base relacional, que remete-se ao comportamento e entrosamento com todos os colaboradores da organização.

Analisando esse aspecto relacional tão importante dentro das organizações, salientamos a opinião de Eltz e Veit (1999):

A relação entre consultor e consultando, deve ser impregnada de parceria autêntica, em que a compatibilidade e o alinhamento de objetivos se constituam em linhas de sustentação que direcionam e harmonizam as atividades, uma vez que ambos devem atuar de forma interdependente e complementar no processo de trabalho, empreendendo esforços para aprimorar a relação com seu cliente, extraindo elementos potencializadores, que ao serem empregados sinergicamente, resultarão em eficácia. (ELTZ e VEIT, 1999. p. 43).

Concordando com a afirmação dos autores acima, Bellman (1986) contribui nesse aspecto quando diz:

A parceria é realmente um contrato psicológico, no qual as oportunidades do cliente coincidem com as habilidades do consultor (BELLMAN apud KUBR, 1986. p. 59).

Outro aspecto a ser mencionado é a característica da imparcialidade das ações, onde a relação emoção/razão devem estar vinculadas mas que nunca uma sobrepondo a outra, onde a emoção é importante no sentido de ser um agente facilitador de envolvimento emotivo entre os integrantes da organização, onde tem que ser ponderada, onde o excesso acarretará em uma perturbação do senso e que a razão, onde se torna um facilitador objetivando a avaliação, o julgamento e a ponderação instauradas dentro desse âmbito. O equilíbrio é a peça-chave nessa balança onde o nivelamento é a melhoria da qualidade da empresa.

## 2.5– Dificultadores na Consultoria

Quando há uma mudança existe sempre um grau de resistência, que dificulta em alguns momentos a execução das atividades planejadas, cabendo ao consultor a competência de mostrar a importância de tais atitudes em prol da empresa que está sendo trabalhada.

As informações têm que ser autênticas para que as resoluções sejam tomadas tendo como base a autenticidade das mesmas e, conseqüentemente, melhor eficácia dos objetivos a serem atingidos.

Alguns comportamentos podem ficar diferenciados devido ao estado emocional e podem gerar algum desgaste, como analisa Eltz e Veit (1999).

O autoritarismo é um aspecto que tem que ser ponderado para que determinadas atitudes não entrem em conflito, onde o autoritarismo e a subordinação não podem estar calcadas no processo de Consultoria, onde:

o consultor, que atua como guardião e condutor, e da energia global resultante do equilíbrio da relação em questão. (ELTZ e VEIT, 1999. p. 62).

É questão de prioridade. As relações interpessoais entre os empregados não é valorizada da forma como deveria. Vivemos sob o domínio do capitalismo e sua dimensão de curto prazo, o que não favorece a criação de vínculos sociais, podendo corromper indivíduos e incorporar falsos estigmas. A carência de relações interpessoais pode legitimar a era do individualismo, no qual os mais fortes sobrepõem-se aos mais fracos, trazendo à tona o lema popular “salve-se quem puder”.

Por essas e por outras, e ainda considerando o que foi abordado no anteriormente, já se pode construir alguma ideia do trabalho de um pedagogo dentro da consultoria de uma empresa. Porém, antes de prosseguir, é importante verificar, na prática, o trabalho desse profissional no ramo empresarial.

## CAPÍTULO III

### ASPECTOS REFERENTES À METODOLOGIA

O estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo que visou avaliar a atuação de 05 pedagogos no ramo empresarial. Os dados foram coletados, através de um questionário, e analisados para responder à questão: Qual a atuação do pedagogo em ambiente empresarial e como se dá essa atuação?

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

Buscando chegar ao máximo possível do objeto de estudo realizei uma pesquisa do tipo descritiva, pois esta:

Visa descrever fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Está sempre voltada para o presente e consiste em descobrir o que é. Não procura explicar relações ou testar hipóteses provando causa e efeito. (MARTINS JUNIOR, 2009. p. 83)

Cada dado apurado não foi analisado individualmente, mas sim visando trazer conteúdo para o enriquecimento do resultado.

O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado (CHIZZOTTI, 1988, p.79).

Olhando cada dado, buscando conhecimento, significado para as respostas e comparando cada valor semelhante, farei uma análise qualitativa-quantitativa, sem esquecer a fundamentação teórica.

### **3.2. Sobre o campo de pesquisa**

Os dados foram coletados entre 05 pedagogos de Brasília, Distrito Federal, que exercem a função de Pedagogos Empresariais em empresas de consultoria ou atividades fora da sala de aula convencional.

### **3.3. Sobre os Sujeitos**

Os 05 pedagogos questionados estão profissionalmente distribuídos:

02 exercem a função de interventor psicopedagógico;

02 consultores e;

01 trabalha na capacitação dos funcionários.

### **3.4. Sobre o Instrumento para coleta de dados**

Diante dos vários instrumentos que poderia ter utilizado na coleta de dados, optei pelo questionário, tendo em vista a praticidade do mesmo, pois o questionário segundo Martins Junior (2009):

É um instrumento utilizado para se obter dados de um determinado grupo social por intermédio de questões a ele formuladas. Serve para determinar as características desse grupo em função de algumas variáveis predeterminadas, individuais ou grupais. (MARTINS JUNIOR 2009. p. 208)

Optei ainda pelo questionário com questões mistas (abertas e fechadas), múltipla escolha e espaço para que o respondente revele a sua posição sobre o tema em questão.

### **3.5. Sobre os procedimentos utilizados para a coleta dos dados**

O primeiro passo para a coleta de dados, foi pesquisar em quais empresas estão alocados esses profissionais. Ao contrário do esperado, não os localizei como parte do quadro fixo de funcionários das empresas. Acreditava-se que com o crescimento das empresas e a necessidade de melhorar as questões relacionadas à promoção da aprendizagem produtiva junto aos funcionários, as empresas precisariam contratar cada vez mais pedagogos

para compor seu quadro profissional, na tentativa de melhorar a rotina no ambiente de trabalho.

Após contato com os pesquisados, foi explicada a natureza e importância da pesquisa. Alguns, tendo em vista a sua carga horária, optaram por responder o questionário em casa; outros responderam de pronto, facilitando assim o retorno do mesmo.

### *RESULTADOS E DISCUSSÃO*

Podemos verificar a diversidade da atuação do pedagogo empresarial que possui vasta área de atuação em uma empresa, confirmando Libâneo (2001):

Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligada à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação tendo em vista o objetivo da formação humana. (LIBÂNEO 2001, p. 52)

A pesquisa comprova a diversidade do campo de atuação, pois temos: assessores, consultores, capacitores e interventores pedagógicos; formas diferenciadas de atuação do mesmo profissional.

Seguindo o questionário, solicitei que os participantes enunciassem, em linhas gerais, como pode ser a atuação de um pedagogo na empresa:

- 60% enfatizou a importância da preparação através de uma especialização dos funcionários para exercer a função;

- 20% declarou que a globalização do papel do pedagogo pode inserí-lo em uma perspectiva da formação contínua dos empregados e;

- 20% afirma que viabilizando o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo na empresa.

A maioria acredita que o trabalho de um pedagogo dentro de uma organização é treinamento e capacitação; outros acreditam que o papel do pedagogo deve ser contínuo e os demais 20% descreveram exatamente o

trabalho de um consultor, corroborando com a ideia que o pedagogo é o profissional mais indicado para o cargo.

Comprovamos a diversidade de ideias acerca do papel do pedagogo em uma empresa. De fato, um pedagogo está apto a desenvolver esses trabalhos, porém, muitas vezes, falta um direcionamento especial por parte dos cursos de Pedagogia.

A última pergunta do questionário foi sobre a inserção do pedagogo no comércio, na indústria, no setor de serviços e na saúde. Todas as respostas (100%) seguem a linha que o trabalho do pedagogo é de suma importância em qualquer área, lembrando que este deve estar devidamente habilitado, dentro ou fora da escola. A relação interpessoal deve ser trabalhada devido à aprendizagem do sujeito e transmissão de cultura. O pedagogo X respondeu:

Em todos os ângulos citados é pertinente a atuação do pedagogo, lembrando que este deve estar devidamente habilitado para tal. Nos três primeiros setores é importante sua atuação para que sejam trabalhados aspectos que se referem a relação interpessoal. Portanto é na saúde onde deve-se focar atenção especial pelo fato desta estar relacionada à aprendizagem do sujeito.

A pesquisa trouxe um foco na saúde, onde muitas vezes não é percebida a importância do pedagogo. O pesquisado Y colocou:

Nos dias atuais, o campo da pedagogia vem ganhando dimensão em função das dificuldades apresentadas pelos sujeitos, seja em qualquer instância. Portanto é também na relação dos indivíduos que o profissional de pedagogia entra e trabalha para que este melhor e seu desempenho como pessoa e como integrante de uma sociedade, em qualquer setor no qual esteja inserido.

O pedagogo empresarial deve permanecer consciente de suas atribuições profissionais, como facilitador de uma aprendizagem contínua, auto-avaliação e aplicabilidade de conhecimentos. O pedagogo pode desenvolver um ótimo trabalho como consultor.

Se um gestor tiver consciência de que processos de mudança são inerentes à empresa que queira desenvolver, com certeza, terá grandes progressos e atingindo seu objetivo que será muito melhor da forma como está. Para que haja tais mudanças, a empresa necessita investir em tecnologias e capital intelectual, que possibilitem desenvolver aspectos para que o objetivo

seja alcançado, sendo o capital intelectual mais prioritário do que as tecnologias existentes.

Para que esse consultor seja eficaz em suas ações faz-se necessárias algumas competências, próprias de um sujeito, como analisa Eltz e Veit (1999), capaz de negociar, utilizando a persuasão para convencer o gerenciador a adotar diferentes idéias e ações, comunicar-se, buscando o envolvimento positivo, onde a transparência e a clareza caminham para a empatia, a liderança, onde a responsabilidade possui um caráter primordial para a realização da ação bem sucedida, onde a parceria entre consultor e consultando tem que ser autêntica, visando um melhor relacionamento e com isso, a objetivação da questão a ser sanada.

Um consultor é caracterizado por técnicas adquiridas por sua formação e experiências provenientes de outras práticas que o habilitaram para atuar dessa forma. Um consultor não precisa ser, necessariamente, um administrador de empresas ou outro profissional que atue diretamente nesse ramo, a inovação é necessária também em seu capital intelectual e a consultoria pode ser desenvolvida por outros profissionais que agreguem valores às empresas e num aspecto inovador, mencionamos o Pedagogo, que possui formação técnica e, também, experiência que nenhum outro profissional possui, salientando o aspecto relacional que é de suma importância para o desenvolvimento de uma empresa que leve em consideração seus colaboradores.

A Pedagogia contribui significativamente no processo de planejamento, execução e avaliação de uma situação a ser aprimorada, sendo a avaliação na ótica de outros profissionais, um mecanismo de repreensão, demissão e na ótica do pedagogo, visto que, a avaliação é inerente a todo processo a ser desenvolvido e analisado, ela caracteriza como um fator de melhoria e com o intuito de progressos para todas as esferas envolvidas.

As competências necessárias a um consultor cabem fielmente ao pedagogo, visto que em sua formação acadêmica a análise crítica de muitos aspectos globais foram desenvolvidos, onde a Psicologia fez parte do estudo, ajudando a refletir e a entender tais comportamentos humanos e demais

competências desenvolvidas que possibilitam o exercício dessa função por um pedagogo, que agrega conhecimentos para todas as esferas organizacionais, fazendo intervenções significativas e positivas no que tange o comportamento, situações e vivências profissionais possibilitando uma melhoria da qualidade das relações e de trabalho e, conseqüentemente, do produto final.

Um pedagogo traz uma bagagem técnica e empirista que nenhum outro profissional acrescentará em suas decisões dentro da empresa. Sua forma de planejamento, execução e avaliação para as decisões a serem tomadas prevêem uma flexibilidade de atitudes e um relacionamento com os demais profissionais em que trabalha onde possui poder de decisão e a faz com uma autoridade capaz de mudar pensamentos e atitudes, visto que, suas ações têm por objetivo o aprimoramento da pessoa humana, em todos os seus âmbitos escolares e profissionais.

O pedagogo empresarial é o capital intelectual que pode ser muito utilizado nas empresas, fazendo com que determinadas ações sejam melhores desenvolvidas, tendo em vista, o desenvolvimento da pessoa humana, mas para isso é necessário inovação e cabeças abertas para o novo e com a certeza de estar escolhendo o melhor para desenvolver projetos e atuar diretamente com a parte administrativa e com os colaboradores da organização.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa, procurei resposta para a seguinte pergunta: Qual a atuação dos pedagogos em ambiente empresarial e como se dá essa atuação? Os resultados apurados foram satisfatórios, pois vi que o pedagogo pode atuar nas mais diversas áreas, desde treinamento e capacitação até consultoria. Essas atuações ocorrem através do trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo na empresa.

O Pedagogo Empresarial precisa ter esperança, ousadia, coragem de enfrentar as adversidades do dia-a-dia; é preciso, igualmente, acreditar na integridade, no poder de transformação dentro do ser humano, pois seu trabalho é contínuo.

Meu objetivo geral foi alcançado, pois consegui expor aqui as habilidades e competências do pedagogo, encaixando no cargo de consultor. Também atingi meus objetivos específicos com a apuração do trabalho prático do pedagogo nas organizações, por meio da pesquisa, e ainda levantei as opiniões desses profissionais a respeito de sua formação no trabalho empresarial. Comparei o trabalho na consultoria de pedagogos e outros profissionais, focando a importância do primeiro.

O ser humano está em constante mudança: psicologicamente e corporalmente. É um processo inerente ao ser humano. Com isso, é inviável pensar em uma vida sem evoluções, sem mudanças em qualquer âmbito, principalmente quando se pensa no aspecto profissional.

Quando se pensa em mudanças organizacionais, muitos tem medo do novo, questão tão abordada em nossos tempos atuais, suas preocupações acabam por limitar atitudes ousadas que poderiam acarretar em objetivos bem construídos e, com isso, um melhor aproveitamento das situações vividas e, conseqüentemente, trazendo benefícios inexploráveis para a empresa.

Existem questões que nossa sociedade moderna faz questão de salientar e nos mostrar, fazendo com que reflitamos sobre os processos de

mudança capazes de mudar determinadas atitudes, como por exemplo, a globalização, o excesso de tecnologia e principalmente a competitividade caracterizam aspectos que são imprescindíveis para uma mudança de mentalidade que objetiva em um processo de desenvolvimento da organização a ser trabalhada.

## PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

O que me atraiu na ideia de ser pedagoga é a possibilidade de ajudar o próximo. É participar da formação de um indivíduo.

Conheci e me interessei pela área de consultoria de empresas e é onde atualmente trabalho. Pretendo realizar concursos públicos e sair da iniciativa privada, pois ela restringe, não só o trabalho de um pedagogo, mas de vários outros profissionais.

Minhas perspectivas profissionais já estão bem satisfatórias. Espero que o mercado se abra cada vez mais para nós pedagogos. É uma necessidade.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRIANI, Carlos Sebastiani. Como implantar um sistema de qualidade para a redução de custos e o aumento das vendas. 2 ed. São Paulo: Tama, 1991. p. 94.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda. História da Educação. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1996. p. 22.

BELLMAN, Geoffrey. A vocação de um consultor. 5 ed. São Paulo: Makron, 1993. p. 59.

CANUTTI, Irlana. Noções básicas de Consultoria Interna. Disponível em <[www.unesp.br/prad](http://www.unesp.br/prad)>. Acessado em 4 de maio de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – o capital humano das organizações. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 1988. p. 79.

CORREIA, Paulo Jorge Nazaré. Mudança organizacional no próximo milênio. 2004. Disponível em <[www.ipvt.com.br](http://www.ipvt.com.br)>. Acessado em 4 de maio de 2011.

ELTZ, Fábio e VEIT, Mara. Consultoria Interna. Salvador: Casa da Qualidade, 1999. p. 26 / 38 / 29 / 33 / 43 / 62.

FRANCO, Maria Amélia. Pedagogia como ciência da educação. 2 ed. Campinas: Papyrus, 2003. p.68.

GARDNER. Gardner e a Inteligência. 2005. Disponível em <[www.centrorefeducacional.pro.br/gardner.htm](http://www.centrorefeducacional.pro.br/gardner.htm)>. Acessado em 15 de junho de 2011.

GAUTHIER, Clermont. Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente. 3 ed. Ijuí: UNIJUÍ, 1998. p. 188.

GRECO, Myrian Glória. O Pedagogo Empresarial. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>>. Acessado em: 25 de junho de 2011. Rio de Janeiro, 2005.

KUBR, M. Consultoria, um guia para a profissão. 1ª edição. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. p. 46.

LAPASSADE, Georges. Grupos, Organizações e Instituições. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1989. p. 35

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e modernidade: presente e futuro da escola. São Paulo:Cortez, 1997. p. 132.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê? 4ª. Ed.São Paulo: Cortez Editora, 2001. p. 116.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. Como escrever trabalhos de conclusão de curso. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 83.

MILON, Benedito. Revista P & N. Edição 41, outubro de 2001.

MORGAN, Gareth.Imagens da Organização. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 44

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de RH. 2ª edição. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998. p. 43.

RAMAL, Andréa Cecília. Pedagogo: profissão do momento. Gazeta Mercantil. p.15. Rio de Janeiro: 06 março de 2000.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral.Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa. 5 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2003. p.10.

SÍCOLI, Carlos R. Jornal Estado de Minas, 15 de dezembro de 2010, p. 39.

## APÊNDICE

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Projeto Final do Curso de Pedagogia

Caro (a) funcionário (a), este questionário tem por objetivo mapear o trabalho desenvolvido por pedagogos em ambientes corporativos. As informações fornecidas são de grande importância para o meu trabalho de pesquisa, por isso, solicito a sua colaboração para responder as questões na íntegra e com bastante atenção. O anonimato do respondente será assegurado.

Agradecemos sua disponibilidade e nos colocamos à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Eduarda Oliveira Candeira Marinho

E-mail: [eduardazero@gmail.com](mailto:eduardazero@gmail.com)

Fone: 8282-5572

Questionário para pesquisa de campo.

1 - Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

2 - Sexo?

( ) masculino ( ) feminino

3 - Qual o tipo de instituição de ensino que concluiu o seu curso de Pedagogia?

( ) pública ( ) privada ( ) ambas

4 - A empresa que trabalha?

( ) privada ( ) pública ( ) mista

5 - Qual a sua área de atuação na empresa?

( ) treinamento ( ) assessoria ( ) consultoria ( ) capacitação( )  
outra \_\_\_\_\_

6 - Tempo de trabalho na instituição? \_\_\_\_\_

7 – Já trabalhou em escola? Se sim, por quanto tempo?

( ) não ( ) sim. Quanto tempo? \_\_\_\_\_

8 - Enuncie em linhas gerais como o profissional de pedagogia pode atuar na empresa:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9 - Cite como o pedagogo poderia está inserido:

a) No Comércio?

---

---

---

b) Na Indústria?

---

---

---

c) No Setor de Serviços?

---

---

---

d) Na Saúde?

---

---

---