

# **PEDAGOGIA EMPRESARIAL: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

## **BUSINESS PEDAGOGY: RECRUITMENT, SELECTION AND ORGANIZATIONAL PROCESSES**

Adrieli Adélia da Cunha\*  
Marcio Tadeu Girotti\*\*

### **RESUMO**

Tendo em vista a grande expansão do meio empresarial e a dificuldade em questões organizacionais das mesmas, foram realizadas pesquisas sobre a importância da Pedagogia Empresarial, a fim de apresentar quais as áreas de atuação de um pedagogo dentro de uma instituição. Para tanto, foi necessário aprender sobre o tema, desvendar todos os conceitos do que realmente um profissional pedagogo é capaz, demonstrar qual a finalidade do mesmo no âmbito empresarial, estudar com cautela suas funções, onde se enquadra nas departamentalizações de uma empresa e por final, procurar soluções para o estudo de caso da empresa Zetrasoft utilizada no estudo de caso. Realizou-se, então, uma pesquisa científica qualitativa, por meio de livros e artigos. Diante disso, chegamos à conclusão que o Pedagogo Empresarial é de suma importância nos processos de uma empresa, usando de questões organizacionais, treinamentos, adaptações para o melhor desempenho e funcionamento da empresa, visando lucros, produtividade e bem-estar profissional.

**Palavras-chave:** Pedagogia. Atuação. Empresa.

### **ABSTRACT**

In view of the great expansion of the business environment and the difficulty in organizing them, research was carried out on the importance of Business Education, in order to present the areas in which a pedagogue works within an institution. To do so, it was necessary to learn about the topic, to unveil all the concepts of what a professional educator is capable of, to demonstrate what the purpose of it is in the business environment, to carefully study its functions, where it fits into the departmentalizations of a company and finally, look for solutions for the case study of the company Zetrasoft used in the case study. Then, a qualitative scientific research was carried out, through books and articles. Therefore, we came to the conclusion that the Business Pedagogue is of paramount importance in the processes of a company, using organizational issues, training, adaptations for the best performance and functioning of the company, aiming at profits, productivity and professional well-being.

**Keywords:** Pedagogy. Performance. Company.

---

\* Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (FATECE). [adrielicunha96@gmail.com](mailto:adrielicunha96@gmail.com)

\*\* Docente da Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (FATECE). [girotti.mtg@gmail.com](mailto:girotti.mtg@gmail.com)

## **Introdução**

Segundo o dicionário Aurélio de língua portuguesa, pedagogia é a ciência cujo objeto de análise é a educação, seus métodos e princípios; reunião das teorias sobre educação e sobre o ensino, ou seja, é o profissional responsável pela orientação educacional, administração de ensino, supervisão e designado também a lecionar conteúdos de aprendizagem.

Porém, atualmente, o curso de pedagogia demonstra não somente as raízes da educação, mas sim todo o processo de transformação e abertura de novos parâmetros relacionados a questões profissionais, a fim de aumentar sua base curricular, levando o aluno a buscar também outros caminhos em sua carreira profissional. Sendo assim, a procura por novos meios de adaptação e aprendizado, sejam eles por cursos, pós-graduações ou até novas graduações e etc.

Um novo caminho da Pedagogia é a Pedagogia Empresarial, que tem por finalidade, com o Pedagogo, ser um facilitador nas relações empregador-empregado, dando suporte adequado em todas as áreas da empresa, articulando as necessidades, buscando estratégias e metodologias, sendo assim um profissional justo e crítico, demonstrando a melhor aquisição de conhecimentos e produtividade. Com isso, ao longo dos tempos, muitas empresas vêm apresentando iniciativa em adequar alterações em seus quadros de funcionários, a fim de adaptar-se para melhor funcionamento no âmbito empresarial, por meio disso o presente trabalho traz consigo o intuito de apresentar a importância e as funções do profissional pedagogo dentro de uma empresa.

Portanto, segundo Ferreira (2000), um dos propósitos da Pedagogia na Empresa é a de qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacionais, gerenciais, elevando a qualidade e produtividade. Assim podendo realizar as justificativas sobre a real importância de atuação na área de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Foi utilizado como metodologia pesquisas bibliográfica e qualitativa, em livros, artigos e documentos por meio de análise qualitativa, sobre a presente temática. O trabalho está dividido em três etapas sendo elas: Contextualização histórico-conceitual, que apresenta o real contexto sobre o pedagogo, suas funções, e áreas de atuação, com teorias mais aprofundadas e referencial teórico especializado na área estudada. Em seguida falaremos sobre o âmbito corporativo: sua estrutura e departamentalização, explicando como é organizada uma empresa de modo geral, demonstrando, onde um Pedagogo poderá atuar. Por fim, teremos: o estudo de caso, onde será apresentado uma

problemática que concluirá a justificativa da importância do Pedagogo no meio corporativo empresarial, analisando todos os detalhes sobre a temática proposta com o intuito de sanar todas as barreiras sobre essa nova área de atuação do pedagogo.

## **1 Contextualização histórico-conceitual**

### **1.1 Surgimento e conceito de Pedagogia**

A palavra pedagogia surgiu por volta do século V, na Grécia Antiga, sendo ela originalizada de: *paidos* (criança) e *agogé* (condução). Considerando a perspectiva e visão de Aranha (2006, p. 67) tratada em seu livro “História da educação e da pedagogia: geral e Brasil”:

A palavra *paidagogos* nomeava inicialmente o escravo que conduzia a criança, com o tempo o sentido do conceito ampliou-se para designar toda teoria sobre a educação. [...]. Os gregos esboçaram as primeiras linhas conscientes da ação pedagógica e assim influenciaram por séculos a cultura ocidental.

Assim, a Pedagogia começou a ficar mais reconhecida, ganhando seu espaço quanto as explicações apresentadas pela igreja, pois não era a única fonte de gerar conhecimento existente na época, levando os filósofos a questionar a importância do ensinar, o porquê de tal prática e qual seria a melhor forma de ensinar.

Sobretudo o status de Pedagogo levou séculos para ser reconhecido cientificamente, mesmo estando presente em toda história e suas evoluções desde seu surgimento na Grécia antiga. “Os gregos esboçaram as primeiras linhas conscientes da ação pedagógica e assim influenciaram por séculos a cultura ocidental” (ARANHA, 2006, p. 42).

Entretanto, no mundo antigo era caracterizado pela pedagogia grega a filosofia de Platão, onde os estudos levavam os alunos ao conhecimento da escola de Isócrates, já a pedagogia grega romana estava ligada a ensinar as ações políticas relacionadas a filosofia.

Na Idade Média, o espiritualismo cristão começa a se opor aos conceitos de intelectualismo utilizados pelos gregos, tornando a fé mais importante do que a razão, ligando a filosofia à igreja, sendo dividida em dois períodos: Patrística e a Escolástica.

Devido as mudanças econômicas, sociais e políticas da Idade Moderna, as terras brasileiras foram descobertas em meio as grandes navegações presentes na época, com isso o pensamento religioso foi implementado no Brasil por meio dos jesuítas no início da colonização a fim de dar apoio educacional aos que aqui habitavam, com relação a

questões de hierarquia, religião etc. A Pedagogia colonial foi descrita pelo autor (GHIRALDELLI, 1986 apud ARANHA, 2006, p. 25), como “a experiência pedagógica da igreja sintetizou-se em um conjunto de normas e estratégias chamado de *Ratio Studiorum* (ordem de estudos)”. O objetivo era formar “um homem cristão” (ARANHA, 2006, p. 25).

A educação não era priorizada no período imperial no Brasil, por isso não foi utilizado de nenhum método pedagógico específico, tendo total descaso com a educação na época. Mas mesmo assim o governo implantou a Escola Normal de Niterói, fundada em 1835, tinha por objetivo formar os professores que assim iriam passar o ensino mútuo dos conteúdos escolares. Porém, segundo Aranha (2006), o país não tinha uma pedagogia própria, por sua vez, tinha como base os pensamentos e conceitos dos norte-americanos e europeus, assim conseguindo desenvolver projetos e formar a escola da época. Passando por várias transformações ao longo do tempo, desde mudanças na Proclamação da República (1889) até a Nova República (1985). A teoria de Auguste Comte, foi uma delas, o Positivismo. Porém, segundo Aranha (2006), muitos intelectuais não viram com bons olhos essa teoria, um deles foi Fernando Azevedo, que demonstra sua opinião, ao sobrecarregar das disciplinas não seria vantajoso para o ensino secundário:

[...] com a matemática, elementar e superior, a astronomia, a física, a química, a biologia, a sociologia e a moral, o reformador rompe com a tradição do ensino literário e clássico e, pretendendo estabelecer o primado dos estudos científicos, não fez mais do que instalar um ensino enciclopédico nos cursos secundários, com o sacrifício dos estudos de línguas e literaturas antigas e modernas (ARANHA, 2006, p. 301).

Um outro movimento que também trouxe bastante discussão, foi a Escola Nova que ocorreu entre a década de 1920 a 1930, contando com vários educadores da época, assim contribuindo para a construção do campo pedagógico no território brasileiro, sendo um deles Paulo Freire, pois seu método é utilizado até hoje na alfabetização de pessoas que não tiveram acesso à escola quando pequenos, assim de grande valia nos processos de ensino do EJA. Sobre Paulo Freire, Aranha (2006, p.246), comenta em seu livro: “a sua pedagogia permite aplicação dos conceitos analisados em uma amplitude maior, ou na própria concepção libertadora da educação”. Engrandecendo novamente o método criado por ele.

Sobre o curso de Pedagogia, apesar de existir um curso de Escola Normal no Brasil, desde 1835, ainda não existia o curso de Pedagogia de fato, ela foi criada somente em 1939, segundo Silva (2010, p. 34):

O curso de Pedagogia foi instituído entre nós por ocasião da organização da Faculdade Nacional de Filosofia, da Universidade do Brasil, através do Decreto-lei nº 1190 de 4 de abril de 1939. Visando a dupla função de formar bacharéis e licenciados para várias áreas inclusive para o setor pedagógico.

O curso tinha como princípio a formação de Técnicos em Educação para atuarem como docentes na escola secundária, assim possuíam uma dupla formação, de formar professores primários em bacharéis e licenciaturas em várias áreas. A área pedagógica estava incluída neste contexto, abrangendo a concepção normativa da época, que era utilizada “3+1”, em que era formado o bacharel nos três primeiros anos e um ano a licenciatura.

Segundo Brasil (2005 *apud* ARANHA, 2006, p. 78): “Vale lembrar que, aos licenciados em Pedagogia também era concedido o registro para dar aulas de Matemática, História, Geografia e Estudos Sociais, no primeiro ciclo do ensino secundário”.

Atualmente, como sabemos, denomina-se o Pedagogo como indivíduo cuja formação é a graduação em Pedagogia, segundo o MEC-Ministério da Educação e Cultura, é um curso no qual o intuito é cuidar dos assuntos relacionados a Educação de qualidade, tratando-se de uma licenciatura, onde sua grade-curricular oferece ao estudante de pedagogia as habilidades para atuar na área de educação infantil, ensino fundamental, EJA (Ensino de Jovens e Adultos), coordenação educacional, orientação pedagógica, gestão de escolas, supervisão educacional, pedagogia social. Em falta de professores especialistas na disciplina, ele também é habilitado a lecionar disciplinas que fazem parte do ensino fundamental e médio, além de se dedicar a áreas técnicas e científicas da educação, prestando assessoria educacional a outras instituições.

De acordo com Libâneo (2002, p. 6): “[...] a ideia de conceber o curso de Pedagogia como formação de professores, a meu ver, é muito simplista e reducionista, é, digamos, uma ideia de senso comum”. Com isso, Libâneo (2002) conclui que Paulo Freire, também defende que as instituições de ensino superior de Pedagogia trabalhem em comum acordo com os espaços de formação, além da preparação do mesmo, para empregos qualificados, formando sujeitos mais participantes e atuantes na sociedade. Demonstrando que o campo de atuação do pedagogo é amplo, e desmistificando a superficialidade de que o papel do pedagogo é somente lecionar dentro de uma sala de aula, mas que sua atuação engloba vários campos educativos e demandas socioeducativas. Desse modo, percebemos que o campo de atuação do pedagogo é vasto, de modo que, ao

longo de sua vida profissional, ele acaba perpassando por várias áreas até encontrar a que melhor se encaixa.

Assim, justifica Franco (2008, p. 149):

O curso de Pedagogia se constitui no único curso de graduação onde se realiza a análise crítica e contextualizada da educação e do ensino enquanto práxis sociais, formando o pedagogo, com formação teórica, científica e técnica com vistas ao aprofundamento na teoria pedagógica, na pesquisa educacional e no exercício de atividades pedagógicas específicas.

Entretanto, Libâneo (2002) diz que vivenciamos uma realidade mais aguçada nas graduações de Pedagogia atualmente, assim crescendo o número de outros profissionais pedagogos que buscam novas áreas de atuação pela pedagogia, novos meios de qualificação profissional, objetivando não apenas trabalhar em escolas, lecionando para crianças, jovens e adultos: “Hoje nossas Faculdades de Educação estão repletas de filósofos, sociólogos e psicólogos da educação e esvaziadas de pedagogos, mesmo porque aqueles raramente se reconhecem como pedagogos” (LIBÂNEO, 2002, p. 64).

Com isso, sabemos que a pedagogia vem sofrendo uma série de adaptações e evoluções ao longo do passar dos anos, sendo então utilizada de forma que agregue conteúdo e organize as áreas do conhecimento, para o bom desenvolvimento pessoal e empresarial.

## **1.2 O que é pedagogia empresarial**

A partir das concepções sobre a pedagogia e seu desenvolvimento, nos últimos anos, destacou-se uma nova área de atuação do profissional pedagogo, dentro de espaços não escolares. Tal área é a Pedagogia Empresarial.

A Pedagogia Empresarial se apresenta como uma das várias possibilidades de formação e atuação do pedagogo pouco conhecida principalmente no Brasil, porém o termo Pedagogia Empresarial foi criado pela Professora Maria Luiza Marins Holtz, na década de 70, assim utilizada para designar as atividades de incentivo aos profissionais que trabalham dentro das organizações empresariais, vinculado a ideia de que as empresas deveriam se preocupar com o desenvolvimento dos recursos humanos entendidos como fator principal do êxito empresarial (HOLTZ, 2006).

Assim, Ribeiro (2007) afirma que o pedagogo começou a ganhar espaço nas empresas e ser chamado para atuar junto a equipe de recursos humanos no final da década de 60, e início de 70, levando em consideração todo o contexto histórico educacional da

época, e com isso, contribuindo para o desenvolvimento e aceleração do desenvolvimento econômico e progresso social vivido naquele momento.

O Pedagogo passa a ficar mais em evidência, como um profissional mais indicado para trabalhar transferindo os princípios de racionalidade, eficiência e produtividade econômica da educação, conciliando os conceitos pedagógicos de desenvolvimento para contribuir com a profissionalização dos trabalhadores, entendendo e contribuindo para a eficácia e desenvolvimento industrial. Nesse período, o Pedagogo começou a verificar características de empresas racionalistas e profissionais com baixo nível escolar, levando-o a dar prioridade para a área de treinamento, planejamento e avaliações.

Esse trabalho facilitou o entendimento das necessidades e interesses das empresas. Porém, com o corte do auxílio que o governo dava como incentivo a contratação dos pedagogos, no final da década de 80, esses profissionais foram demitidos (GRAMIGNA, 2011).

Assim, o perfil do profissional pedagogo foi se modificando, com isso passou a ser conhecido como gestor do conhecimento, pois as empresas começaram a perceber que os setores de recursos humanos, também eram capazes de colocar em prática o que foi aprendido. Na década de 90, com os avanços tecnológicos, os pedagogos voltaram a ser solicitados para dentro das empresas a fim de gerir treinamentos e discriminar conhecimentos às equipes.

Lopes *et al.* (2006 *apud* RIBEIRO, 2007, p. 11) afirmam que:

A pedagogia empresarial existe, portanto, para dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças, quanto em relação à ampliação e a aquisição de conhecimento no espaço organizacional. O pedagogo empresarial promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva.

A Pedagogia Empresarial não trabalha apenas com aspectos instrumentais, mais sim também com os aspectos de relacionamentos interpessoais e intrapessoais, pois tem mais facilidade em compreender o espaço de valorização e integridade humana no contexto empresarial.

Nesse sentido, Farias (2009) diz que a empresa não é somente um local de produção, mas com o passar do tempo também se tornou local de reflexão. Assim, esse tipo de organização fez com que as mesmas se tornassem locais geradores de conhecimento e riqueza de materiais.

A função propriamente compreendida, frente aos desafios de preparar os colaboradores para entender sobre as exigências econômicas e sociais, que vão surgindo

ao longo do tempo, faz com que o pedagogo empresarial possa ser considerado um mediador entre empregado-empregador, gerando o mínimo de conflito entre ambas as partes indispensáveis ao bom desempenho da organização.

Dessa forma, é possível manter a empregabilidade mediante a percepção do quanto é importante a qualificação instrumental, mas também o quão importante é a qualificação intelectual, o que possibilita à empresa condições de melhor trabalho.

Com isso Holtz (2006, p. 28) afirma que:

A pedagogia estuda e aplica doutrinas e princípios para um programa de ação. Com os meios mais eficientes e estímulos das faculdades da personalidade humana, de acordo com ideias e objetivos adequados a uma determinada concepção de vida.

Assim, ela pressupõe que o pedagogo tem por necessidade fazer uma avaliação diagnóstica, levando em conta que sua postura e ações devem ser fundamentadas em teorias válidas, permitindo conhecer as necessidades de melhorias que existem, que diz respeito a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, também o nível de produtividade e interação social, entre outros.

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

Então como já sabemos, o foco da pedagogia dentro da empresa é a melhoria nas relações humanas das organizações empresariais, a fim de alcançar com êxito a qualidade do serviço, convivência e organização empresarial.

Podemos afirmar que o pedagogo dentro de uma empresa não contribui apenas para melhorias no âmbito operacional de produção, mas também na vida das pessoas ali incluídas. Em vista disto, o presente trabalho irá se aprofundar no âmbito corporativo, como uma empresa é estruturada e sua departamentalização, com foco onde o pedagogo poderá atuar, podendo ser capacitações, treinamentos, em junção a equipe de Recursos Humanos, no processo de recrutamento e seleção.

## **2 O âmbito corporativo: sua estrutura e departamentalização**

### **2.1 Conceito de Empresa**

A concepção de empresa, entre outros aspectos, segundo ideia de Silva (2004) diz: “é derivado do latim *prehensus*, de *prehendere* (empreender, praticar), possui o sentido

de empreendimento ou cometimento intentado para a realização de um objetivo”. Ou seja, tem por seu significado o ato do empreendedorismo, a exploração de um ou vários negócios sucessivamente, sendo um conjunto de atividades exercidas por um empresário, de toda junção e organização econômica empresarial, ou civil. Portanto devendo ser destinada a exploração de um ramo de atividades (negócios institucionais). Com isso a empresa tem como função principal a organização e produção econômica e o giro de serviços e bens, visando a produtividade e geração de lucros.

Segundo o levantamento de dados o Código Civil brasileiro, na Lei nº 10406/02 de 10 de janeiro de 2002, ele não apresenta a definição de empresa, mais sim do empresário, assim: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

Segundo Diniz (2002) as empresas se apresentam com o conceito jurídico e conceito econômico, sabe-se que no conceito jurídico nasceu em 1807, por meio do Código de Comércio, assim definindo o que seria a comercialização, dizendo que: “todas as empresas de manufaturas, de comissão, de transporte por terra e água e todas as empresas de fornecimento, de agência, escritórios de negócios, estabelecimento de vendas em leilão, de espetáculos públicos”.

Segundo Requião (2003, p. 50), sobre o conceito jurídico:

Em vão os juristas têm procurado construir um conceito jurídico próprio para tal organização. Sente-se em suas lições certo constrangimento, uma verdadeira frustração por não lhes haver sido possível compor um conceito jurídico próprio para empresa, tendo o comercialista que se valer do conceito formulado pelos economistas. Por isso, persistem os juristas no afã de edificar em vão um original conceito jurídico de empresa, como se fosse desdouro para a ciência jurídica transpor para o campo jurídico um bem elaborado conceito econômico.

Isso demonstra, o conceito jurista próprio de uma empresa que se baseia em seu conceito econômico, assim perpassando de jurista para econômico. Com isso, temos com base na organização de produção e fatores sobre capital e trabalho. Assim, segundo Requião (2003, p. 50): “A empresa em um conceito econômico, seria a combinação dos elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico, e realizada em vista de um intento especulativo de uma pessoa, que se chama empresário”.

Dessa forma, no ponto de observação econômico e jurídico, Requião (2003) apresenta que todas as empresas deveriam ser fundamentadas e organizadas por princípios econômicos e técnicos jurídicos, sendo assim o princípio de formação de uma empresa baseia-se em: uma empresa precisa de atividades empresariais que estejam de acordo com as condições e pressupostos que o titulam as garantias, sobre a disposições

legais referentes a empresa comercial, assim zelando pelos seus registros e devidas condições de funcionamento. A empresa também precisa de ideias criadoras, devido as leis que devem seguir as normas legais de representação, assim tendo por propriedade imaterial como o nome comercial, sua patente, e marcas. Assim também, apresentando um estabelecimento comercial, um ponto comercial etc. Com isso elas devem seguir questões hierárquicas e disciplinares nas relações de empregabilidade, que visa não somente a relação comercial mais sim questões relacionadas ao direito do trabalho e a pedagogia empresarial.

Já sobre os objetivos, as empresas demonstram uma combinação de elementos reais e pessoais, visando o resultado econômico, ou seja, os lucros e também, as relações dos empresários que demonstram a relação de organizar, gerir, e administrar, dando impulso para um funcionamento impecável.

A empresa se apresenta sob quatro perfis diferentes: a) o perfil subjetivo, em que as empresas se confundem com o próprio empresário, vez que somente ele, e não ela possui personalidade jurídica (empresa = empresário); b) o perfil objetivo, que corresponde ao fundo de comércio, ou seja, ao conjunto de bens corpóreos e incorpóreos destinados ao exercício da empresa (empresa = estabelecimento); c) o perfil corporativo ou institucional, que corresponde aos esforços conjuntos do empresário e de seus colaboradores (empresário + colaboradores); e d) o perfil funcional, que corresponde à força vital da empresa, ou seja, à atividade organizadora e coordenadora do capital e do trabalho (REQUIÃO, 2003, p. 55).

Com isso, surge a real dificuldade, em conceituar uma empresa pois, a denominamos, como uma entidade jurídica sabendo que é uma abstração, sendo então representadas pela razão dos encontros de diversas opiniões, ideias e doutrinas seguindo de um projeto único. Assim, um conceito válido é a empresa como meio econômico (visando lucros), e também diversas as noções jurídicas relativamente tendo em mente os diversos vertentes do meio empresarial (COELHO, 2002).

Segundo Coelho (2002), a empresa pode ser explorada tanto por uma pessoa jurídica ou física, assim afirma:

A empresa pode ser explorada por uma pessoa física ou jurídica. No primeiro caso, o exercente da atividade econômica se chama empresário individual; no segundo, sociedade empresária. Como é a pessoa jurídica que explora a atividade empresarial, não é correto chamar de empresário o sócio da sociedade empresária.

Portanto, concluímos que uma empresa é um conjunto de atividades exercidas pelo empresário e seus subordinados, a fim de criar um organismo juntamente com os

fatores, exercitando o comportamento metódico e exteriorizando as atividades empresariais. Portanto, sabemos que a empresa é a atividade onde os empresários objetivam seus atendimentos ao mercado, a fim da obtenção de lucros.

## **2.2 Estrutura empresarial e departamentalização**

A estrutura empresarial vem de uma organização, de sistemas formais a fim de esquematizar os recursos para se obter melhor resultado, tornando a empresa uma instituição organizada com objetivos claros e eficientes, sendo uma estrutura apropriada, facilitadora de problemas, com coordenação e motivação. Assim sua estrutura interna defende que os níveis hierárquicos, os setores e departamentalização estão interligados por meio de organograma. Com isso, a organização de uma empresa se define pela ordenação e agrupamentos de atividades e recursos dispostos a ela, garantindo a flexibilidade e a resistência a mudanças, sendo assim dinâmica e produtiva (OLIVEIRA, 1999).

A organização de uma empresa se define pela organização e agrupamento, das atividades e recursos desempenhados por ela. Com isso, pode-se considerar a estrutura organizacional, as rotinas e procedimentos administrativos de grande valia, pois assim pode-se chegar a resultados satisfatórios como a identificação das atividades a serem desempenhadas com mais urgência, a distribuição das tarefas assim necessárias, organização das funções e responsabilidades dos colaboradores, preservar e utilizar com mais eficiência as informações, feedback aos empregados, preservando as medidas de desempenho compatível com as atividades que a empresa desempenha (CERVANTES, 2005).

Sobre isso, Cury (2000, p. 183) afirma:

Partindo das duas perspectivas, podemos agora conceituar a departamentalização como o processo de institucionalização de unidades organizacionais quaisquer (departamentos, divisões, seções etc.) - mesmo em trabalhos de reorganização – por meio da divisão do trabalho geral em funções componentes, desde as principais as mais especializadas, e/ou do agrupamento de atividades homogêneas.

Com isso, a departamentalização é um conceito básico utilizado pelas organizações, a fim de esquematizar e agrupar todas as atividades de uma determinada especialidade dentro de uma empresa. Estes grupos têm por objetivo otimizar os resultados, facilitando a coordenação e supervisão, a fim de buscar melhores resultados.

Segundo Oliveira (2009), a departamentalização, define-se como ser o agrupamento em unidades organizacionais exemplo: materiais, tecnológicos, humanos, financeiros, recursos, entre outros, conforme os critérios específicos das empresas.

Para ser realizado a departamentalização de uma instituição, é necessário fazer uma análise minuciosa das tarefas desempenhadas. Com isso, Oliveira (1999) faz a recomendação de que tarefas distintas devem ser realizadas por departamentos distintos, seguindo a diferenciação das tarefas. Além dessa recomendação existem mais quatro outros princípios de departamentalização a fim de auxiliar no processo de criação dos departamentos. Sendo eles: o princípio do maior uso, usado aos grupos que realizam a maioria das vezes uma determinada tarefa será responsável por ela; princípio de maior interesse quando o setor que a supervisão demonstrar maior interesse, deve ficar a cargo de realizar essa determinada tarefa com sucesso, o princípio de separação do controle quando as tarefas devem ser separadas por atividades de supervisão, tarefas de execução, e por último o princípio da supressão da concorrência, nesta vertente as atividades devem ser realizadas apenas por um departamento ou seja, caso mais de um departamento esteja realizando determinada tarefa, deve ser restringida para que não haja, desperdício de tempo e recursos.

Oliveira (1997) destaca formas de algumas empresas organizar seus departamentos:

**Departamentalização por função ou funcional:** é a mais comum nas instituições. Nessa departamentalização os funcionários são designados a exercer sua função de acordo com sua especialidade.

**Departamentalização por quantidade:** usa-se de critérios numéricos. Assim um responsável, fica a cargo de um determinado número de pessoas, essa estratégia é utilizada de acordo com a divisão de turnos de trabalho em uma empresa. E sempre bem-sucedida, quando as tarefas são repetidas ou semelhante.

**Departamentalização por local ou locacional, territorial ou por função geográfica:** muito utilizada em multinacionais, assim usam-se da distribuição de acordo com a área geográfica. Apresentando estratégias, permitindo instalações de unidades perto de seus clientes, matérias primas, escoamento de produção etc.

**Departamentalização por produto ou serviço:** é utilizada quando a instituição precisa ou necessita de um determinado produto, focando mais no produto do que a função interna. Tem por vantagem a concentração dos funcionários em determinado foco

de atividade otimizando a produção. Ficando mais fácil avaliar os resultados dos departamentos. Porém com um custo mais elevado de produção.

**Departamentalização por cliente:** as equipes são direcionadas de acordo com a necessidade do público-alvo, ou produto que o mercado necessita. Tendo como ponto forte a divisão e facilidade do atendimento do consumidor.

**Departamentalização por processo:** é clássica, assim designa as tarefas por uma sequência lógica, passando um para outro de acordo com o fluxo da produção.

**Departamentalização por projetos:** utilizado por empresas que usam de projetos temporários, financeiros, materiais, financeiro, com prazos limitados. Tende a ser temporário.

**Departamentalização matricial:** é usada quando existe mais de um tipo de distribuição das atividades ao longo do tempo. Assim como exemplo a sobreposição funcional do departamento e de seus produtos.

**Departamentalização mista:** criada pela combinação de vários tipos de departamentalização, podendo ser feitas várias combinações distintas.

Portanto conclui-se que a departamentalização vem para facilitar o trabalho e o desenvolvimento de todo um sistema operacional, proporcionando desenvolvimentos e crescimento empresarial.

### **2.3 Pedagogo na empresa**

Como já foi apresentado na sessão um, o pedagogo tem por função ser o facilitador da aprendizagem, sendo então considerado inovador e transformador no âmbito empresarial. Assim como surgem as mudanças no mercado, também surgem a necessidade de adaptação, com isso desenvolve-se os profissionais que desenvolvem um meio intelectual de maneira saudável ao ambiente corporativo, a fim de oferecer melhor relação entre empregador/empregado. Tornando a empresa, a ser capaz de apresentar oportunidades de aprendizagem, demonstrando uma relação de alienação com mais facilidade aos objetivos propostos pelas empresas (FORTES, 2008).

Dentro de um sistema altamente competitivo e flexível, a empresa pós fordista estimula o desenvolvimento da 'iniciativa', da 'capacidade cognitiva', do 'raciocínio lógico' e do 'potencial de criação' para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações problema (HELOANI, 2011, p. 106).

Portanto, compreendemos que a pedagogia procura metodologias e estratégias para garantir uma melhor aprendizagem, e absorção dos conhecimentos, com isso

gerando mudanças para melhorar tanto as relações profissionais quanto pessoais. A Pedagogia Empresarial é uma profissão recente no Brasil, tem sua área, definida pela necessidade das empresas em desempenharem melhor suas funções como a preparação das pessoas. Segundo Cagliare (2009, p. 2):

[...] O pedagogo empresarial está inserido auxiliando no desenvolvimento das competências e habilidades de cada indivíduo, para que cada profissional saiba lidar com várias demandas, com incertezas, com várias culturas ao mesmo tempo, direcionando o resultado positivo em um mercado onde a competição gera competição.

Devido a isso, os profissionais da área da educação sofrem muito entre as funções dos pedagogos, gerando atrito entre a gestão administrativa e financeira que presa pela geração de lucros, assim tendo a incógnita de qual seria a importância de um pedagogo em uma empresa.

Segundo Senge (2002), o pedagogo tem por finalidade proporcionar um ambiente de aprendizado, desenvolvimento nas pessoas, apresentando as cinco disciplinas que são utilizadas nas organizações, sendo elas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

#### **2.4 Pedagogia inserida em Recursos Humanos**

O Pedagogo está capacitado a atuar na área de Recursos Humanos de uma empresa, visando novas propostas de administração e Gestão de Pessoas. Apostando em uma visão de responsabilidade e respeito aos indivíduos que fazem parte da empresa. O processo de mudança é lento o pedagogo necessita de empresas flexíveis a adaptações, assim podendo ter um melhor relacionamento empresarial, não somente pessoal mais também na cadeia produtiva dentro de cada departamentalização da empresa, porém os resultados podem vir em curto, médio e longo prazo, pois todos os processos devem ser estudados e planejados com cautela (CHIAVENATO, 2004).

As responsabilidades dos especialistas em pedagogia segundo Carvalho (2010, p. 11), são:

Aconselhar de forma pertinente, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e deste para com as chefias, com o objetivo de favorecer o crescimento da produtividade da empresa; favorecer/conduzir um bom relacionamento entre os membros da empresa, através de ações pedagógicas, que garantam harmonia, e conseqüentemente, estimulando a produtividade.

A Pedagogia empresarial inserida nos Recursos Humanos tem por finalidade trabalhar as atividades complexas organizacionais assim diminuindo os conflitos

positivos e negativos organizacionais sendo assim tendo algumas funções específicas desses profissionais.

Segundo o autor Chiavenato (1997, p. 324).

Seleção e recrutamento de talentos; Elaboração das políticas de gestão da organização; Treinamento de pessoas; Avaliação e elaboração de estratégias; Admissão de profissionais; Compensação de pessoas; Desligamento de funcionários.

Tem por finalidade desenvolver dinâmicas, atividades e jogos para que a equipe empresarial possa desempenhar seus resultados com clareza, com resultados satisfatório, também auxiliando nos conflitos de relacionamento dentro de uma empresa, apoiando muitas vezes as aflições que ocorrem durante o decorrer das atividades de produção.

Segundo Silva (2012), não é tão fácil realizar esse trabalho, assim buscando mudanças para preparar melhor os funcionários:

Para isso existem caminhos que devem ser percorridos, obstáculos a serem vencidos e respostas a serem buscadas em particular e coletivamente, tendo em vista a superação e avanços em favor da empresa e da vida dos que a compõem. Treinar é tornar apto, com saberes e práticas atualizadas, tornando-se referência para os demais. Dessa forma, o profissional de pedagogia empresarial precisa estar sempre atualizado, criando e elaborando meios para atuar de forma eficiente.

Segundo Moscovici (1998), em relação ao desenvolvimento das atividades não necessariamente o pedagogo irá dar aulas, mais sim passará o conhecimento, por meio de palestras e dinâmicas, enfatizando as relações interpessoais no grupo, são de suma importância as relações interpessoais, devido a isso os membros começam a se relacionar de uma forma mais harmoniosa, fazendo então os colaboradores trabalharem com mais sinergia e com resultados mais efetivos e consistentes.

Cada empresa se baseia em uma fundamentação teórica, assim diferenciando para o treinamento dos funcionários e a busca pelos profissionais que são capazes de liderar as equipes de trabalho, com isso atendendo melhor as necessidades das empresas. Para Holtz (2006, p. 6), as empresas e profissionais de pedagogia devem caminhar juntos para um determinado bem em comum:

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

As empresas buscam então viabilizar as relações entre capacitação, e algumas vezes, até adaptações no próprio ambiente de trabalho, através de parcerias com instituições de cursos de capacitação, ensinamentos profissionalizantes etc.

Por esta questão, o pedagogo deve estar constantemente se atualizando, sendo então um requisito essencial para quem escolhe trabalhar no mundo corporativo. Segundo Maron (2002), o pedagogo empresarial necessita de conhecimentos específicos para auxiliar em suas atividades, com melhor desempenho são eles:

Entender a cultura da empresa e saber intervir nela; Compreender a dinâmica da realidade empresarial utilizando-se das diferentes áreas do conhecimento para implementar programas de educação continuada; Identificar os processos de aprendizagem que se desenvolvem na prática concreta da empresa; Compreender de forma ampla e consistente o fenômeno e as práticas educativas que se dão no espaço da organização; Compreender o processo de construção do conhecimento no indivíduo em seu contexto de trabalho; Estabelecer diálogo de troca com as demais áreas de conhecimento presentes na empresa; Desenvolver metodologias e materiais pedagógicos adequados à utilização das tecnologias da informação e comunicação na prática educativa; Articular atividades de aprendizagem planejamento, executando e avaliando a mesmas; elaborar projetos de aprendizagem orientados pelos valores expressos pela empresa assim como pela missão e visão da mesma; Trabalhar as questões comportamentais e relacionais que se manifestam nos locais de trabalho.

Portando, percebe-se que a Pedagogia tem uma grande importância entre o meio corporativo empresarial, assim trazendo mais harmonização, conhecimento e inovações às empresas.

### **3 Estudo de Caso**

#### **3.1 O caso**

O caso a ser estudado, foi retirado do banco de dados da Insper, uma instituição de ensino sem fins lucrativos, dedicado ao ensino e a pesquisas. O código de identificação do caso: CR-P0004.

Tendo como pesquisadores, Kallas e Buoro (2009), especialistas na área de comportamento organizacional e recursos humanos. Tema: Zetrasoft, como melhorar o clima organizacional.

O caso demonstra brevemente uma indústria chamada Zetrasoft, que trabalha com crédito consignado, que demonstra grande desenvolvimento no setor, oferecendo uma solução de web gerenciamento, nos contratos de crédito e modalidade atendendo a

demanda das instituições dos bancos e financeiras, que são normalmente são órgãos públicos. Em sua demanda de expansão, a empresa Zetrasoft, busca continuamente o desenvolvimento profissionalizante de sua gestão, entendendo que manter um clima organizacional é de suma importância para seus colaboradores visando resultados positivos na produtividade da empresa, assim usam de uma técnica onde introduziram uma pesquisa anual do clima organizacional com função de promover resultados apurados sobre o uso desse instrumento. Porém o dilema se trata de entender os resultados causados pela segunda avaliação dos colaboradores que foi aplicada em abril de 2009, decidindo então o que fazer, pois os resultados que foram aplicados tiveram um resultado negativo acusando a piora em relação ao clima organizacional, considerando que nesse intervalo foram aplicadas várias medidas, onde tiveram como objetivo principal justamente a melhora pelo clima de organização da empresa.

### **3.2 Análise teórica do caso**

Em vista do caso estudado, sabemos que um ambiente empresarial organizado é fundamental para o bom funcionamento de uma organização, assim podendo ser usado o método de pesquisas, e estudos de gestão. Com isso podemos acrescentar o Pedagogo empresarial a fim de promover a homogeneidade das ações e atividades realizadas nas instituições.

Segundo Ribeiro (2007), cabe ao Pedagogo empresarial, sobretudo no contexto da sociedade e das instituições atuais, estruturar, planejar e implantar normas de organização, a fim de apresentar melhorias ao desempenho dos profissionais. Sendo assim os funcionários são os bens mais preciosos das empresas, pois eles são necessários para o funcionamento das mesmas, sendo então o capital humano, devendo ser cuidados e trabalharem em uma boa estrutura.

De acordo com o caso escolhido, o clima organizacional piorou, devido à expansão franca da empresa, podendo ocorrer por diversos motivos, sendo como principal motivo a falta de gestão do pessoal, da equipe em questão. Assim levando em consideração a afirmativa de Ribeiro (2007, p. 11), para resolução do caso, utilizando do profissional pedagogo:

[...] cabe à Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos [...]. Tem como finalidade principal provocar mudanças

no comportamento de pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal.

Por outro lado, o desenvolvimento e aperfeiçoamento, de colaboradores se faz frequentemente necessário, tendo como finalidade o bom desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores, proporcionando a eles aprendizagens com a intenção de aprimoramento de habilidades e atitudes tanto pessoais quanto profissionais.

Segundo Ribeiro (2007, p. 65):

Tanto a educação como o treinamento constituem-se em processos Inter complementares (nunca excludentes) cujos objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas ou conhecimentos, mas, acima de tudo, promover mudanças de atitudes mais amplas (que ultrapassam os limites do ambiente de trabalho).

Ribeiro (2007) também afirma que a “Pedagogia Empresarial existe, portanto, para dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças quanto em relação à ampliação e à aquisição de conhecimento no espaço organizacional”. Assim em continuidade com o que a autora defende, “o trabalho de manutenção da qualificação profissional é acompanhado da tarefa de preparar, apoiar e dirigir processos de mudança” (RIBEIRO, 2007, p. 31).

Assim essas mudanças se moldam de acordo com as metodologias e atividades didáticas, organizando e se apropriando das aprendizagens dos funcionários dentro da empresa, necessitando assim a empresa do estudo a acrescentar o método de aprender, como motivação e organização em seu desenvolvimento.

Visto que uma empresa é um espaço educativo, entra aí então o papel da Pedagogia, atuando com estratégias e metodologias para informações, conhecimentos e realizações de objetivos, tendo como resultado um melhor aprimoramento, qualificação profissional e pessoal dos funcionários (NOGUEIRA, 2005, p. 2).

E de grande valia ressaltar que as empresas, nem sempre foram de âmbito educativo, assim não atuavam como total excelência em relação a treinamentos. Porém devido ao aumento dos objetivos de produção competitividade e lucros as empresas demonstraram a necessidade de aprendizagem no contexto empresarial.

Segundo Libâneo (2002) e Chiavenato (2004), há descrições sobre as áreas a serem desenvolvidas para um melhor desempenho da instituição, demonstrando assim sendo capazes de apresentar soluções ao caso, da empresa Zetrasoft.

1º Agregar de Pessoas: consiste em recrutamento e seleção do pessoal que trabalham na empresa, onde na relação de recrutamento, cabe as organizações recrutarem, quais as pessoas a desempenharem as funções, de acordo com as vagas que ela disponibiliza para contratação, para isso necessita fazer uma divulgação das vagas disponíveis e realizar todo processo de recrutamento, sendo o processo responsável pela comunicação das oportunidades de emprego com os candidatos. Logo após veem a seleção, que tem por objetivo classificar e decidir quais os candidatos possuem as habilidades para cada setor de atuação, usando de técnicas que mais se enquadram, de acordo com suas especificidades.

2º Aplicando pessoas: Essa etapa é realizada após a de seleção ou mudança de função com isso a orientação das pessoas, ou seja, após a inclusão na instituição cabe a essa etapa posicionar o profissional em suas atividades esclarecendo qual seu papel dentro da empresa, e também consistem em desenho dos cargos a fim de especificar os conteúdos e métodos entre relação dos cargos e metodologias de trabalho. E por último a avaliação do desempenho, podendo avaliar um colaborador ou toda a equipe, contribuindo com o bom funcionamento da empresa. Segundo Chiavenato (2004, p. 106), ele pode reconhecer problemas por vários meios “e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano”.

3º Recompensando Pessoas: consiste em recompensas e remuneração das pessoas, que assim são motivadas para um bom desempenho profissional, sobretudo ao reconhecimento necessário por parte das instituições, oferecendo uma premiação como forma de retribuição as funções desempenhadas. Há também os planos de incentivo, que visa sempre manter os funcionários motivados, pois é necessário sempre motivar os mesmos, por isso e necessário a busca pelos planos de incentivo como exemplo, a participação dos lucros. Há também os benefícios e serviços que consistem em opções de serviços oferecidos pela empresa, sendo parte da remuneração, como planos de saúde, transporte, refeitórios etc.

4º Desenvolvendo Pessoas: Treinamento e desenvolvimento, é o bem mais valioso em uma empresa, sendo assim a grande importância do capital humano, por isso as empresas devem prezar pelos seus funcionários, tendo a mesma importância e consideração desde um operário da linha de produção até um dos principais executivos. Deste modo, para as organizações e de suma importância o investimento em desenvolvimento de qualidade, pois o mundo globalizado e competitivo requer melhor desempenho das funções empresariais. Por esse mesmo motivo que as empresas recorrem

a instituições de ensino empresarial especializadas nas áreas que há necessidade. Devido a isso justifica Chiavenato (2004, p. 107) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. Enquanto isso o processo de desenvolvimento visa construir talentos focando em carreira de acordo com seu processo de habilidades e conhecimentos, sendo considerado forma de educação.

Há também, a aprendizagem organizacional, neste processo a aprendizagem se demonstra organizada e submetida, sendo a principal vantagem atualmente, assim apresentando-se a nível coletivo, e continua, com isso visando a absorção de conhecimento para ser utilizado para novas invenções e criações. Já na gestão do conhecimento comparativo, é onde se encaixa a identificação, integração, compartilhamento de criações, tendo por objetivo a troca de conhecimento entre os colaboradores.

5° Mantendo Pessoas: Essa etapa presa pela relação entre o empregado e o local de trabalho, cabe ao Pedagogo e a equipe de recursos humanos, assegurar que o ambiente de trabalho seja adequado aos funcionários, sem oferecer riscos aos colaboradores, tanto físico quanto emocional e mental dos colaboradores da empresa. Com isso a saúde ocupacional está diretamente ligada a assistência médica, com os exames periódico, os exames após afastamento, troca de função e demissional. Podendo também envolver palestras sobre o ambiente seguro e saudável do trabalho. Medidas de prevenção e higiene devem ser aplicadas, englobando todo o contexto utilitário sendo: a iluminação, a ergonomia, a ventilação, a temperatura, os ruídos, o estresse, o conforto, e etc. Assim tendo em vista a questão da equipe de segurança no trabalho: como as mais importantes a prevenção de acidentes, prevenção de furtos e prevenção de incêndios. O engajamento e a qualidade de vida também são essenciais para o desenvolvimento e satisfação das pessoas, sendo então uma consequência correspondente a uma ótima produtividade, gerando bons resultados e crescimento corporativo.

6° Monitorando Pessoas: consiste no âmbito de gerencial, ou seja, um sistema projetado para coletar, processar armazenar, as informações sobre a organização de seus gerentes, permitindo então a tomada de decisões eficazes, em relação aos funcionários da equipe. O banco de dados também é uma peça fundamental ao sistema de informação, é um conjunto integrado de arquivos, armazenando informações sobre os colaboradores, podendo ser de grande valia na tomada de decisões em relação a empresa e equipes.

Para resolução principal do caso deve-se realizar uma pesquisa qualitativa, presando a opinião dos colaboradores, a fim de promover um senso comum, podendo assim continuar sua expansão com êxito e desenvolvendo sua atividade empresarial de forma eficaz. Promovendo um programa de treinamento eficaz como o de desenvolvimento, sobretudo, com a atuação de um Pedagogo empresarial para a obtenção dos melhores êxitos.

Segundo Ribeiro (2007, p. 115): “Tanto os instrutores quanto os que planejam as atividades devem estar atentos à necessidade de inovação e ao desejo de diversificação de metodologia e estratégias de treinamento”. Devido a isso, deve-se aplicar quais são as melhores soluções para resolução do caso, de acordo com o perfil do grupo, com prazos e pesquisa, assim, o profissional pedagogo pode demonstrar seu papel dentro de uma empresa, após realiza todas as pesquisas necessárias, sobre o que realmente está acontecendo na empresa Zetrasoft, para então, ponderar e sanar o real empecilho que ocorre na empresa que altere os resultados das pesquisas, podendo então analisar e estudar sobre como está o funcionamento da mesma tanto em questões de treinamento dos funcionários, planos motivacionais, relacionamento e convívio entre os funcionários, questões gerenciais, assim promovendo projetos de intervenção como dinâmicas de autoconhecimento, palestras e treinamentos específicos para cada setor, com isso se estendendo as adequações necessárias, considerando todas as etapas apresentadas posteriormente, revisando as atividades desde o recrutamento até o monitoramento dos colaboradores, para que a empresa cresça, de forma produtiva, trazendo lucros e visando o bem-estar de seus colaboradores.

### **Considerações Finais**

Após todas as pesquisas bibliográficas realizadas, mais especificamente da real importância das funções desempenhada pelo Pedagogo Empresarial, que está propriamente inserido em uma empresa, fica demonstrado a importância de seu papel que é de fundamental para melhorias na produtividade e bem-estar dos colaboradores, visando uma maior e mais rápida expansão e desenvolvimento. Apresentando como objetivo principal demonstrar como o Pedagogo pode traçar planos constantes para desenvolvimento e gestão de pessoas.

Sua atuação pode ser única ou em conjunto a outros profissionais, presentes no âmbito administrativo da empresa, devido a isso, esta pesquisa realizou um estudo de caso onde demonstra quais os princípios que esse profissional deve apresentar, no caso da Empresa ZETRASOFT, que demonstrou uma grande expansão em um espaço curto de tempo, porém em suas pesquisas de clima organizacional, realizadas anualmente, apresentaram resultados negativos.

Partindo deste entendimento cabe ao pedagogo elaborar medidas cabíveis, para auxiliar na resolução desta questão, podendo ser realizados os planos de ação, a fim de sanar o problema, cuja responsabilidade recai sobre o pedagogo empresarial, que tem por intuito enriquecer e motivar o ambiente de trabalho.

É importante que as empresas recebam esse profissional com confiança, onde possa haver troca de ideias e saberes, possibilitando também a observação de novos talentos, como o surgimento de novos líderes, assim convivendo em um ambiente com funcionários comprometidos e capazes de exercer suas funções.

Portanto, finalizo esse trabalho demonstrando o quão importante é a posição de um Pedagogo no quadro de funcionários de uma empresa, isso se deve ao potencial desse profissional, na capacidade de constantemente se renovar em questões práticas e fundamentais, denotando saberes variáveis ao passar dos anos por meio de experiências, estudos etc. A fim de promover valorização no meio empresarial, boa produtividade, lucratividade e qualidade dos serviços prestados.

## **Referências**

ARANHA, M. L. de A. **História da educação e da pedagogia:** geral e Brasil. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

CARVALHO, T.N. O RH e a pedagogia empresarial. **Só Pedagogia**, jul. 2010. Disponível em: <https://www.pedagogia.com.br/artigos/rhpedagogiaempresarial/>. Acesso em: 11 jan. 2020.

CERVANTES, C. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração:** teoria e processos. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makróns Books, 1997. V. 1.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COELHO, F. U. **Curso de direito comercial.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2000

DINIZ, M. H. **Código civil anotado**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIAS, E. de. **Pedagogia na empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário de língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FORTES, D. R. Capital intelectual como vantagem competitiva.

**Administradores.com**, fev. 2008. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/capital-intelectual-como-vantagem-competitiva>.

Acesso em: 5 fev. 2020.

FRANCO, M. A. do. R. S. **Pedagogia como ciência da educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GRAMIGNA, M. R. O que um Pedagogo Empresarial precisa saber sobre grupo? Fases de um Grupo. *In: Prime Cursos*, Blumenau, 2011. Disponível em:

<https://www.primecursos.com.br/arquivos/uploads/2011/07/pedagogia-empresarial.pdf>.

Acesso em: 12 mar. 2020.

HELOANI, R. Corpo e trabalho: instrumento ou destino?. **Psicologia Hospitalar**, v. 3, n. 2, ago. 2011. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-74092005000200003&lng=pt&nrm=iso)

[74092005000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-74092005000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 fev. 2020.

HOLTZ, M. L. M., **Lições de Pedagogia Empresarial**. Sorocaba: MH Assessoria Empresarial Ltda, nov. 2006. Disponível em:

[http://www.alemavisao.com/home/biblioteca/licoes\\_de\\_pedagogia\\_empresarial.pdf](http://www.alemavisao.com/home/biblioteca/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf).

Acesso em: 15 fev. 2020.

KALLAS, D., BUORO, G. Zetrasoft: como melhorar o clima organizacional. *In:*

INSPER. São Paulo, Disponível em:

[https://www.passeidireto.com/arquivo/26193547/estudo-de-caso-como-melhorar-o-](https://www.passeidireto.com/arquivo/26193547/estudo-de-caso-como-melhorar-o-clima-organizaiconal-caso-zetra-soft-port)

[clima-organizaiconal-caso-zetra-soft-port](https://www.passeidireto.com/arquivo/26193547/estudo-de-caso-como-melhorar-o-clima-organizaiconal-caso-zetra-soft-port). Acesso em: 4 mar. 2020.

LIBÂNIO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para que?** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MARON, A.M.D.P. **A Formação do Pedagogo fase a ampliação dos espaços de**

**atuação: novos desafios e possibilidades** 2002. 13 p. Dissertação (Mestrado em

Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em:

[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2008/347\\_196.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2008/347_196.pdf). Acesso em: 6 fev. 2020.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1998.

NOGUEIRA, R. de S. **A importância do pedagogo na empresa**. 2005. Monografia (Graduação em Pedagogia com habilitação para Pedagogia Empresarial) – Centro de

Ciências Humanas, Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://pedagogiageralppp.blogspot.com/2011/03/importancia-do-pedagogo-na-empresa.html>. Acesso em: 25 abr. 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas 1999.

OLIVEIRA, S. L. de **Tratado de metodologia científica, projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, A. E. do A. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, C. L. M. da; Estruturação da Estrutura Organizacional: o caso de uma Empresa Familiar. **RAC**, Curitiba, p. 11-32, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a02v14ns.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SILVA, L. N. **Pedagogia empresarial: valorizando saberes, qualificando práticas, formando referências**, 2012. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/pedagogia-empresarial-valorizando-saberes-qualificando-praticas.htm>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SILVA, D. P. **Noções práticas de direito comercial**. Rio de Janeiro: Forense, 2004.