



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

6399 - Trabalho Completo - XXV EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (2020)

ISSN: 2595-7945

GT04 - Didática

**DESVELANDO AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: SINALIZAÇÕES DIDÁTICAS**

Luciano Lima da Silva - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

José Leonardo Rolim de Lima Severo - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

**DESVELANDO AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: SINALIZAÇÕES DIDÁTICAS**

## 1 INTRODUÇÃO

Esse estudo trata-se de um recorte da pesquisa de mestrado intitulada “Perspectivas sobre a atuação profissional dos(as) pedagogos(as) na promoção da aprendizagem em espaços organizacionais na Região Nordeste”, vinculada ao programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na cidade de João Pessoa-PB. De modo particular, esse trabalho tem como objetivo discutir as práticas pedagógicas e dos(as) pedagogos(as) nos espaços organizacionais e, nelas, situar a problematização do agir didático, a partir da aplicação de um questionário estruturado com 09 (nove) pedagogos(as), localizados em 05 (cinco) estados da Região da Nordeste.

De acordo com o estudo de Machado (2014), o maior interesse dos ambientes organizacionais na atuação de pedagogos(as) consiste da mobilização de saberes que tem como base a Didática. Tal evidência, além de, afirma a amplitude conceitual dos termos (FRANCO, LIBÂNEO E PIMENTA, 2011), manifesta a pluralidade do trabalho do(a) pedagogo(a) em várias instâncias, à medida que promovem práticas pedagógicas com fins educativos à formação humana e profissional.

Nesse sentido, entre os diversos espaços educativos em que os(as) pedagogos(as) atuam, destacam-se as organizações ligadas ao setor produtivo, abrangendo profissionais da Pedagogia e mediações de aprendizagens por meio de processos formativos, práticas de planejamento, elaboração e avaliação de projetos educacionais, etc, visando assim, promover a formação humana e social que instigue os(as) trabalhadores(as) a adquirirem novos conhecimentos e habilidades. Por isso, o afastamento do magistério e do ambiente escolar para o meio corporativo não descaracteriza esse(a) profissional, pois é um trabalho

pedagógico que encontra respaldo nas Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia, implicado na dimensão de Educação Não Escolar – ENE (BRASIL, 2006).

A estruturação do texto, além da introdução, desdobra-se em mais três seções: procedimento metodológico; referencial teórico, apresentando as impressões das práticas pedagógicas e didática; análises e as discussões dos dados, abordando as questões sobre aprendizagem na organização; e as considerações finais.

Os resultados da pesquisa apontam para uma prática pedagógica nas organizações com a finalidade de promover uma mudança de comportamento e um autodesenvolvimento contínuo-profissional dos(as) trabalhadores(as), desenvolvida através de três tendências didáticas; porém precisam superar os desafios categorizados sobre a promoção da aprendizagem na organização, para efetivar tais práticas nesse cenário organizacional.

## **METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa pauta-se por uma abordagem qualitativa, permitindo “[...] desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação” (MINAYO, 2010, p. 57). Tem o enfoque do tipo exploratório. Adota-se como método de pesquisa a Teoria Fundamentada (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Participaram da pesquisa 09 (nove) pedagogos(as) que atuam no espaço organizacional presentes nos estados da Paraíba, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Maranhão, com especialização nas áreas de Pedagogia Empresarial, Educação Corporativa, Educação à distância, entre outras – formações complementares relacionadas com o trabalho que cada um(a) desenvolve nos setores de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa.

Foi utilizado um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os dados foram analisados segundo o processo de codificação aberta e axial, resultando em categorias temáticas. Os dados dos participantes estão identificados no texto pelo código: Pedagogo(a) + a sigla do estado + um numeral, por exemplo, PedagogaPB1, PedagogoPB2.

A análise e a discussão dos dados decorrem das seguintes categorias: concepção de aprendizagem na organização; promoção da aprendizagem e mediações didáticas para a formação dos(as) trabalhadores(as); e os desafios enfrentados pelos(as) participantes da pesquisa nesse âmbito.

## **DESENVOLVIMENTO**

A atuação do(a) pedagogo(a) no espaço organizacional constitui-se por meio das atividades de treinamento e desenvolvimento profissional em prol da formação do(a) trabalhador(a), caracterizado pela Pedagogia Empresarial. Esse construto é definido por Holtz (1999) como uma área de conhecimento e de prática voltada para os princípios e ações educativas que visam o estímulo e o aperfeiçoamento de todas as dimensões de desempenho das pessoas, considerando os ideais e objetivos definidos pela organização.

Nesse sentido, pensar nas finalidades educacionais e nas condições metodológicas que percorrem o setor produtivo, com vistas ao desenvolvimento profissional do indivíduo, significa que atrelado ao processo formativo na organização existe um movimento educativo que precisa ser investigado e analisado. Sendo assim, espera-se que os conhecimentos da Pedagogia e da Didática possam dar suporte à produção da dimensão prático no mundo do trabalho, para que a educação cumpra o seu verdadeiro papel – de prática social, humana e dialética (RAYERO GARCIA, 1999; FRANCO, 2008), para além das exigências mercadológicas.

Fundamentando essa discussão com base nos conceitos de Pedagogia e Didática a partir dos estudos de Franco, Pimenta e Libâneo (2011, p. 11), compreende-se que a Pedagogia consiste em “um campo de conhecimento com especificidades epistemológicas, cuja natureza constitutiva é a teoria e prática da educação ou a teoria e a prática da formação humana”. Já a Didática é uma área da Pedagogia que trata das mediações que produzem o sentido e os modos de ação concretizados no processo de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2006). Ambas, podem sistematizar o trabalho dos(as) pedagogos(as) nos espaços organizacionais, à medida que suas práticas educativas mobilizem os referenciais da Pedagogia e da Didática, partindo do pressuposto de que nesse âmbito “[...] há métodos, técnicas, lugares e condições específicas prévias criadas deliberadamente para suscitar ideias, conhecimentos, valores, atitudes, comportamentos” (LIBÂNEO, 2006, p. 18), conforme foram surgindo às demandas sociais desse contexto.

Em muitas práticas de educação corporativa se nota um processo formativo pautado exclusivamente em aspectos da produtividade e os fatores econômicos, demonstrando uma pedagogia que regula e padroniza a formação do sujeito em busca de alternativas rápidas e instantâneas de resposta aos desafios produtivos, desenhadas através de uma lógica gerencial que demanda um posicionamento ativo, competitivo e que gere resultado (ZUCCHETTI; MOURA, 2016).

Sendo assim, a função social dos(as) pedagogos(as) no exercício da prática pedagógica, só faz sentido quando forem estabelecidas conexões entre os(as) participantes da prática educativa, “orientando, esclarecendo, conscientizando e produzindo elementos (teorias e ações) para transformação dos sujeitos, das práxis e das instituições” (FRANCO, 2011, p. 120).

Portanto, enquanto as práticas pedagógicas compõem-se em suas múltiplas redes educativas, espera-se que elas passem teorizar e transformar a intencionalidade oculta nas alternativas de formação e aprendizagem nos diversos âmbitos organizacionais, visto que essas práticas “produzem saberes, compõem comportamento e valores, estimulam ações e pensamentos” (FRANCO, 2008, p. 80), capazes de orientar uma construção social e coletiva, especialmente no âmbito corporativo. Por isso que os processos educativos do ambiente organizacional devem ocorrer seguindo a amplitude conceitual da Pedagogia e as questões de aprendizagens da Didática (LIBÂNEO, 2012), com fins à formação do sujeito, ao passo que articulam teoria e prática em diferentes contextos.

## **ANÁLISES E DISCUSSÕES**

O processo de análise das questões de aprendizagem na organização seguiu os

procedimentos de codificação da Teoria Fundamentada (CHARMAZ, 2009; STRAUSS, CORBIN, 2008), considerando as questões de: concepção de aprendizagem na organização; promoção da aprendizagem; e os desafios enfrentados pelos(as) participantes da pesquisa nesse âmbito, para revelar seus códigos e as categorias.

Na microanálise da concepção de aprendizagem na organização foram obtidos 24 códigos abertos, 05 (cinco) categorias iniciais e 01 (uma) categoria conceitual ou mais abrangente – “aprendizagem na organização: concepção ampla, pedagógica e estratégica para o (auto)desenvolvimento contínuo-profissional”, formada pelo procedimento da codificação axial, a partir das falas dos 09 (nove) pedagogos(as) da pesquisa.

Tal categoria conceitual mostra que a concepção de aprendizagem é compreendida de forma ampla, considerando que a formação humana na sociedade tem sido ampliada para novas configurações de espaços de natureza não escolar, particularmente, nos cenários organizacionais, conforme destaca a PedagogaPB4, ao compreender que “os processos de aprendizagem acontecem em todos os espaços por onde caminha a humanidade. Nas empresas essa necessidade se torna visível diante do homem/trabalhador ao buscar estratégias para dar continuidade a sua formação”.

Além dessa abordagem, a concepção de aprendizagem, também projeta-se entre duas perspectivas: a primeira encontra-se no fala da PedagogaPB3 definida – “quando determinada equipe aprende conjuntamente, ou seja, o aprendizado do grupo é visto tanto na teoria quanto na prática por diminuição de erros cometidos, mudanças de atitudes.” Sendo assim, a aprendizagem na organização na visão dessa pedagoga caracteriza-se pela mudança de comportamento, alinhada pela vertente comportamentalista (SOFFNER; SILVA; MONOBE, 2008, p. 63).

A segunda perspectiva revela-se no argumento da PedagogaMA1 – “todos precisam trilhar o caminho do autodesenvolvimento de forma contínua para que a organização aprenda sempre”. Ou seja, o relato da PedagogaMA1 pressupõe a importância da continuidade do autodesenvolvimento de todos da organização, principalmente quando tem a finalidade do aprender a aprender de forma ativa, agregando significado e sentido para a sua atuação no trabalho, podendo ser identificada pelo pensamento cognitivista, isto é, conforme “aprendemos a relação entre conceitos e ideias, abstraindo de nossa experiência” (SOFFNER; SILVA; MONOBE, 2008, p. 63) para a construção da conhecimento.

Partindo para conhecer a promoção da aprendizagem na organização, apoiado na lista de 31 códigos, foi identificado que subdivisão dos códigos por tendências metodológicas originou-se em 03 categorias conceituais: formativa, consultoria e técnico-operacional. No quadro abaixo, é possível verificar algumas das ações de aprendizagem, incluindo as categorias em que estão vinculada o trabalho do(a) pedagogo(a) no espaço corporativo.

**Quadro 1** – Algumas das abordagens de aprendizagem no ambiente organizacional

Tendência metodológica	Código (unidade de aprendizagem)	Categorias
------------------------	----------------------------------	------------

<b>Formativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plataforma de Educação corporativa – PedagogaPB3</li> <li>○ Instrutórias interna – PedagogaRN1</li> <li>○ Treinamento de liderança – PedagogaPB1</li> <li>○ Trilha da aprendizagem – PedagogoPB1</li> </ul>	Aprendizagem instrucional e Aprendizagem multidimensional
<b>Consultoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orienta gestores na condução de treinamento no local de trabalho – PedagogoMA1</li> <li>○ Soluções educacionais – PedagogoMA2</li> <li>○ Programa anual de treinamento – PedagogaPB1</li> <li>○ Acompanhamento dos resultados dos(as) trabalhadores(as) – Pedagoga PB4</li> </ul>	Apoio especializado na definição e resolução de estratégias educativas no trabalho
<b>Técnico-operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organização de eventos corporativos – PedagogaMA1</li> <li>○ Sistematização de um calendário de atividades – PedagogaPB4</li> </ul>	Programação de atividades organizaciona

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa de mestrado, 2020.

Percebe-se que a promoção da aprendizagem desenvolvida pelos(as) pedagogos(as) na organização, compõe-se dentro de particularidades conceituais e específica do trabalho, podendo ser identificadas no estudo de Moreno Garcia (2009/2010?) no campo pedagógico-didático e no organizativo. Compreende-se que o campo pedagógico-didático faz alusão às tendências metodológicas das categorias formativa e consultoria, e o organizativo a categoria técnico-operacional.

Chegando ao enfrentamento dos desafios pelos(as) pedagogos(as), através dos 23 códigos abertos, foi verificado que tais desafios encontram-se subdivididos em 03 categorias:

I – comprometimento do contexto organizacional e o interesse do indivíduo sobre a aprendizagem, concebida frente à “resistência dos colaboradores” – PedagogoPB2 e “fazer a gestão compreender as soluções educacionais como parte dos objetivos organizacionais” – PedagogoMA2;

II – Percepção da cultura organizacional e transformação do ambiente de aprendizagem – construída pela falta de “compreensão da empresa sobre a área de atuação de um pedagogo” – PedagogaPB4 e a “mudança da modalidade presencial para a educação à distância” – PedagogaMA1; e

III – Recurso financeiro e investimento organizacional em atividades educativas – frente “as restrições orçamentárias” – PedagogaPE1, condicionada a ideia de “sensibilizar a chefia a investir mais em aprendizagem” – PedagogoPB2.

A constatação dos desafios categorizados mostra que o ato de aprender na organização precisa ser reorganizado e sistematizado, por meio de algumas estratégias pedagógicas, objetivando solucionar os desafios-problemas identificados nos relatos os(as) pedagogos(as) na promoção da aprendizagem. A sugerir, deve-se:

a) estabelecer um conjunto de práticas pedagógicas articulado com os objetivos organizacionais, demonstrando a importância do processo de aprendizagem para o contexto e o(a) trabalhador(a);

b) promover a aprendizagem na organização, partindo da realidade social e cognitiva de cada trabalhador(a);

c) agregar valores significativos durante o processo de aprendizagem para a formação profissional do(a) trabalhador(a) seja de forma presencial ou Educação à Distância – EAD; e

d) estimular a aprendizagem para/na organização como um investimento necessário, pois os resultados esperados pelos(as) gestores(as) só acontecem à medida que tal processo se constitui de maneira participativa, integrativa e reflexiva durante o desenvolvimento profissional do(a) trabalhador(a).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstra que o(a) pedagogo(a) que cuida da aprendizagem no âmbito organizacional deve possibilitar a construção de práticas pedagógicas e capazes de promover o desenvolvimento individual e do grupo, levando em consideração a crítica aos contextos do trabalho, enquanto a aprendizagem é compreendida como uma mudança de comportamento e de autodesenvolvimento contínuo de capacidades globais e integradas dos(as) trabalhadores(as) como sujeitos sociais fundamentada pelo olhar crítico-reflexivo.

Na constatação dos desafios categorizados na promoção da aprendizagem na organização, os(as) pedagogos(as) precisam adotar algumas estratégias pedagógicas no seu fazer cotidiano, de modo a extrapolar a formação do saber técnico para a construção do saber ser, inclusive, demonstrando para todos(as) que fazem parte do contexto corporativo que o processo de aprendizagem deve ser considerado importante, e que o seu desenvolvimento pedagógico-didático representa um investimento e não um custo para a organização.

Portanto, espera-se com a desvelamento das categorias sobre a aprendizagem, apresenta contribuições explícitas frente ao interesse do campo organizacional pela relação da Pedagogia com a Didática diante da atuação dos(as) pedagogos(as) nesse âmbito, enquanto campos de conhecimento que conseguem investigar, descrever e explicar os modos de ação do fenômeno educativo em diferentes espaços.

## REFERÊNCIAS

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

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada** [recurso eletrônico]: uma guia prático para análise qualitativa / Kathy Charmaz ; tradução Joice Elias Costa. Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2009.

FRANCO, Maria Amélia do Rosário Santoro. **Pedagogia como ciência da educação** / Maria Amélia do Rosário Santoro Franco. 2.ed. ver. Ampl. – São Paulo: Cortez, 2008.

FRANCO, Maria Amélia do Rosário Santoro; LIBÂNEO, José Carlos; PIMENTA, Selma Garrido. As dimensões constitutivas da Pedagogia como campo de conhecimento. **Revista Educação em foco**. Minas Gerais, v. 14, n. 17, 2011, p. 55-78. Disponível em: <http://revista.uemg.br/index.php/educacaoemfoco/article/view/103/138>. Acesso em: 18 jul. 2020.

FRANCO, M. A. S. Para um currículo de formação de pedagogos: indicativos. *In: Pedagogia e pedagogos: caminhos e perspectivas*. PIMENTA, S. G. (Org.). São Paulo: Cortez, 2011, p. 101 – 129.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de Pedagogia Empresarial**. Sorocaba – SP: MH Assessoria Empresarial S/C Ltda, 1999. 64 p. Disponível em: <https://docplayer.com.br/66091213-Licoes-de-pedagogia-empresarial.html>. Acesso em: 15 jul. 2020

LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo – SP. Ed. Cortez, 2006.

MACHADO, Monike Caroline Zirke. Pedagogos nos espaços corporativos de educação: **identidades profissionais em (re)definição**. 2014. 135 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UDESC, 2014. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/151/monike\\_caroline\\_zirke\\_machado.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/151/monike_caroline_zirke_machado.pdf) Acesso em: 15 jul. 2020

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Maria Cecília de Souza Minayo. 12 ed. – São Paulo: Hucitec, 2010.

MORENO GARCÍA, María Soledad. *La empresa: un reto para los profesionales de la Pedagogía*. **Cuestiones Pedagógicas**, 20, 2009/2010?, p. 329-341. Disponível em: [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art\\_16.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art_16.pdf). Acesso em: 15 jul. 2020.

REYERO GARCÍA, David. Pensar educativamente el trabajo. **Revista Complutense de Educación**, vol 10, nº 1, 1999, p. 93-104. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120093A/17218>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SOFFNER, Renato Kraide, *et al.* Inovação, mudança e aprendizagem em organizações. *In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (org.). Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas*. Benedicto, organizadores. Campinas, SP: Editora Alínea, 2008, p. 53-69.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada** / Anselm Strauss, Juliet Corbin; tradução Luciane de Oliveira da Rocha. – 2. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

ZUCCHETTI, Dinora Tereza; MOURA, Eliana Perez Gonçalves de. Educação não escolar: gênese de um novo modo de educar. *In: XI Seminário internacional de la red estrado / Movimientos Pedagógicos y Trabajo Docente en tiempos de estandarización*, 2016. Disponível em: [http://redeestrado.org/xi\\_seminario/pdfs/eixo9/143.pdf](http://redeestrado.org/xi_seminario/pdfs/eixo9/143.pdf) Acesso em: 23 jul. 2020.