

Psicopedagogia Empresarial como Agente de Transformação

Organizational Psychopedagogy as a Transformation Agent

Leila Miyuki Saito^{a*}

Resumo

Este artigo visa elucidar algumas das possibilidades de atuação da psicopedagogia no âmbito organizacional. A ênfase está na ação psicopedagógica sobre as dificuldades quanto às relações interpessoais e do indivíduo com seu trabalho. Neste contexto, a educação, responsabilidade não só das escolas e das famílias, assume papel decisivo no desenvolvimento de profissionais competitivos. Foi buscado na literatura embasamento teórico que comprovasse a aplicabilidade do trabalho psicopedagógico no ambiente empresarial. Constatou-se que por meio do trabalho interdisciplinar e valorização dos recursos humanos é possível administrar conflitos e transformar momentos de crise em oportunidades de crescimento.

Palavras-chave: Psicopedagogia Empresarial. Educação continuada.

Abstract

This article aims to elicit some of the possibilities of psychopedagogical work in the organizational scope. The emphasis is in the psychopedagogical action on the difficulties connected to the interpersonal relationships and to the individual with his work. In this context, the education, responsibility not only of the schools and families, assumes a decisive role in the development of competitive professionals. Theoretical basis that prove the applicability of psychopedagogical work in the organizational environment was sought in the literature. It was clarified that through interdisciplinary work and appreciation of human resources it is possible to manage conflicts and transform critical periods into opportunities of development.

Keywords: Organizational Psychopedagogy. Continuous Education.

^a Especialista em Psicopedagogia Institucional- Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: leila_miyuki@hotmail.com.

* Endereço para correspondência: Rua Francisco de Assis, 32 – Edifício Drummond, apto. 302 – Jardim Agari - CEP 86.020-510 – Londrina – PR.

1 Introdução

A busca por mudanças e adaptações é constante e faz parte da natureza de qualquer organismo vivo, garantindo sobrevivência e evolução. Esta afirmação, por aplicar-se a diversos contextos, também é verdadeira se a considerarmos dentro do ambiente organizacional, visto que, além de serem compostas por seres humanos, a exemplo destes, as empresas passam pelas fases de nascimento, desenvolvimento e eventual morte.

A sociedade contemporânea passa por transformações radicais em todos os seus segmentos. Essa evolução em ritmo acelerado vem carregada de confusão, mudança de valores e crises de identidade. As dificuldades nos relacionamentos, em qualquer instância, geram atmosfera propícia ao surgimento de sentimentos conflitantes que podem refletir na qualidade de vida, que por sua vez, prejudica o processo de aprendizagem.

Muitos são os estudos e teorias elaboradas acerca da aprendizagem humana. É importante ressaltar que a educação não é responsabilidade apenas da família e da escola. O conceito de educação continuada nasceu da necessidade de constante atualização e especialização exigida pelo acirrado mercado de trabalho. Portanto, cabe às empresas e seus

colaboradores investir nesta ideia.

No entanto, há de se concordar que é comum perceber certo nível de insatisfação no ambiente de trabalho. Há indivíduos que em lugar de alimentar razões para trabalhar, nutrem sentimentos negativos com relação à liderança, aos colegas, às tarefas em si. As queixas acumulam-se em infundável repertório, que raramente produz mudança efetiva. “O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele” (BERGAMINI, 1997, p. 35).

Apesar de todo o conhecimento acumulado nas áreas de administração, economia, direito trabalhista e marketing, entre outros, cabe a reflexão: será que as pessoas realmente sabem por quê trabalham na função que exercem? Existem objetivos de valor emocional traçados? Que lugar é reservado à autorrealização, ao desafio e aos relacionamentos humanos?

A negligência a esses questionamentos leva à falta de motivação, que por sua vez pode manifestar-se sob a forma de absenteísmo, falta de cooperação e de integração, alta rotatividade e, conseqüentemente, custos elevados com treinamentos e novas contratações. Cabe à liderança analisar o clima e a cultura organizacionais e cogitar a necessidade de mudanças que fomentem a aprendizagem contínua, os relacionamentos sadios e a qualidade de vida através da satisfação das necessidades individuais.

Neste sentido, foi pesquisado na literatura embasamento

teórico que comprovasse a pertinência do trabalho psicopedagógico no ambiente empresarial. Como objetivo específico, procurou-se elucidar as possibilidades de atuação da psicopedagogia no âmbito organizacional. A ênfase deste artigo está na ação psicopedagógica sobre as dificuldades quanto às relações interpessoais e do indivíduo com seu trabalho.

O conteúdo encontra-se dividido em duas partes. A primeira trata das relações humanas e suas implicações no ambiente de trabalho, como elas podem ser melhoradas e de que modo as crises e os conflitos podem ser vistos positivamente. A segunda enfoca o trabalho psicopedagógico em si, distinguindo-o da Pedagogia Empresarial e da Psicologia e as formas pelas quais o Psicopedagogo pode auxiliar no processo de humanização da empresa, no estímulo à educação para transformação, na aprendizagem como diferencial competitivo e na formação de colaboradores comprometidos com o sucesso da organização.

2 Relações Humanas em Contexto Organizacional

Onde houver mais de uma pessoa envolvida em processo de troca, seja de informações, experiências, conhecimento, enfim, haverá relacionamento humano. Portanto, verifica-se a presença de Relações Humanas ou Interpessoais em diversos contextos: nos lares, nas escolas e no trabalho.

O ser humano, desde a mais tenra idade, é mestre em expressar sua individualidade. Ao adquirir consciência de si, suas ideologias, interesses, emoções e sentimentos influenciam-no a imprimir sua marca pessoal ao estabelecer contato com o outro. Segundo Weil e Tompakow (2005), onde dois indivíduos se encontram, existirão problemas de relações humanas.

Supõe-se que através dos processos comunicacionais, as pessoas se influenciam reciprocamente, havendo intercâmbio de significados (GAYOTTO; DOMINGUES, 1996). Entretanto, isso nem sempre acontece, especialmente quando indivíduos apresentam interesses distintos (MINICUCCI, 2006), fato observável na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

Sabe-se que um dos grandes dilemas dos líderes consiste em balancear os interesses dos integrantes de sua equipe com os da organização, a fim de conquistar benefícios para ambas as partes. Kanaane (1999) afirma que em muitos casos, esta é a origem dos conflitos interpessoais e intrapessoais: equilibrar integração e auto-afirmação. Torna-se imprescindível a valorização das necessidades individuais e do potencial humano em toda sua extensão.

Segundo Weil e Tompakow (2005), a arte de obter e conservar a cooperação e confiança dos membros do grupo é complementada pelo estudo das relações humanas. E como estabelecer relações, senão através da comunicação? Os autores afirmam que a linguagem é ferramenta essencial nas relações humanas; mas não basta ter domínio linguístico. É preciso, além de saber se expressar no momento oportuno e

da forma adequada, saber quando e como ouvir. O ser humano precisa aprender a se relacionar com o outro, a se comunicar e a fortalecer vínculos.

Tendo em vista os diversos entraves aos quais as empresas estão sujeitas, as questões norteadoras deste estudo são: qual é a importância do elemento humano para o sucesso das organizações? Qual a relação entre a aprendizagem e as empresas? Que papel é assumido pelo Psicopedagogo?

Na tentativa de obter respostas, recorreu-se à literatura especializada nas áreas de Administração, Psicologia, Sociologia e Comunicação. As informações serviram de base para traçar um paralelo entre Homem, Trabalho e a aplicabilidade do fazer Psicopedagógico.

2.1 A necessidade de adaptação

As transformações culturais, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas criam ambiente propício à mudança organizacional, principalmente naquilo que se refere à educação e capacitação profissional. A busca por aperfeiçoamento e atualização é determinada pela intensa competitividade do mercado e acentuada pela crise econômica.

No entanto, Gayotto e Domingues (1996, p. 57) defendem que períodos de turbulência são favoráveis às mudanças, pois é “momento de checagem do que possuo, e do que posso transformar”. Em outras palavras, momentos de crise tornam-se necessários para que ocorram as mudanças. Do contrário, a ausência de dificuldades criaria estado de acomodação tal, que estancaria-se o processo de desenvolvimento. A atual crise econômica mostra, mais uma vez, que a adaptação é essencial para a sobrevivência e crescimento das organizações.

Esse ajustamento é facilitado quando existe harmonia na relação entre o indivíduo e seu trabalho. Simionato (2008, p. 19) afirma que “gostar do que faz é tão ou mais importante do que aprender a fazer bem o que faz.” Portanto, é imprescindível que haja prazer em realizar determinado trabalho. De acordo com a autora, pessoas que gostam do que fazem adaptam-se com maior facilidade às mudanças do ambiente e às exigências do mercado de trabalho, aproveitam melhor os cursos de capacitação, investem mais em seu crescimento e colaboram mais ativamente com o desenvolvimento coletivo. O reconhecimento e a adequação das tarefas ao nível do indivíduo é fator essencial, bem como saber a razão de realizá-la e o que se pode conseguir por meio dela.

Desta forma, o trabalho passa de meio de sobrevivência a forma de realização pessoal. Ou seja, há mudança no vínculo que se estabelece entre homem e trabalho. Destaca-se que:

Passamos cerca de um terço das horas do dia no trabalho. Isso leva a crer que devemos esperar que o trabalho satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais, egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e por meio do trabalho (MINICUCCI, 2006, p. 213).

Portanto, administrar empresas já não se restringe a

planejar, organizar e controlar tarefas. É preciso considerar os indivíduos, suas relações e necessidades. No entanto, há que se ter em mente que admitir mudança como fator de adequação ao meio pode não ser suficientemente estimulante ao ponto de mobilizar indivíduos, pois “o processo de mudança de uma estrutura tradicional representa inegavelmente um custo. Sobretudo, um custo psicológico e social” (CHIAVENATO, 1994, p. 27).

Segundo Chiavenato (1994), muitas pessoas sentem-se inseguras face ao desconhecido devido ao receio de não serem capazes de enfrentar e superar o novo. Por esta razão, normalmente encontra-se resistência às mudanças. No entanto, quando os indivíduos encontram-se inseridos em contexto no qual recebem constantes estímulos para a criação e inovação, a insegurança cede lugar à atitudes mais criativas e motivadas.

Aqui reside o grande desafio dos líderes, pois conforme afirmam Gayotto e Domingues (1996, p. 19),

a liderança deve gerar um clima em que todos queiram contribuir para uma produção eficiente e eficaz, em que todos tenham interesse em aprender recursos técnicos e teóricos para resolver os problemas e efetuar melhorias.

Portanto, no intuito de formar uma equipe comprometida com o sucesso da empresa, não se pode poupar atenção ao gerenciamento de pessoas. Deve-se considerar os mínimos detalhes, desde a escolha da equipe de trabalho à estruturação das tarefas e atribuições de cada membro da equipe. O contínuo investimento em treinamento e desenvolvimento dos indivíduos, além de sua avaliação, também são aspectos a serem considerados.

Wood Junior (2000) atenta ainda para a importância que se deve dar aos clientes, à qualidade dos produtos e serviços e à sustentabilidade. Segundo a visão de Nassar (2005), os líderes devem considerar suas organizações como entidades relacionais e, por conseguinte, analisar os fatores internos e externos que regem os comportamentos da sociedade e de seus públicos, a fim de cultivar uma boa reputação.

De acordo com Marchesi (2005, p.46), “[...] as organizações precisam adequar seus discursos às necessidades de cada um dos públicos estratégicos que gravitam ao seu redor”. Neste contexto, o autor afirma a extrema importância do público interno, formado pelos funcionários e seus familiares. Ele acrescenta que não leva muito tempo para que os clientes e os empregados tenham a mesma opinião a respeito da empresa.

Logo, se o processo de captação e fidelização dos clientes é validado através do público interno, o discurso empresarial deve estar em consonância com suas ações pois “[...] credibilidade, reputação e finalmente marca, são construídas de dentro para fora” (PERES, 2005, p.170).

Em breve análise dos aspectos mencionados, constata-se profunda ênfase dada ao elemento humano dentro das organizações. Parece contraditório afirmar a relevância de conceitos como sensibilidade, cooperação, motivação e comprometimento em tempos de avanços tecnológicos,

quando chegou-se a cogitar a possibilidade de o homem ser substituído pela máquina. No entanto, existe consenso ao dizer que será bem sucedida a organização que souber valorizar seu capital humano, adotando a aprendizagem e a educação continuada como estratégias diferenciais para que ocorram as mudanças e adaptações necessárias à sobrevivência em um mercado extremamente competitivo.

2.2 Conflitos de relações humanas

Estar inserido em grupo representa necessidade vital aos seres humanos. A sensação de pertencer fortalece os indivíduos à medida que se relacionam uns com os outros e identificam-se os pontos em comum. Entretanto, pode-se afirmar que quanto maior a convivência, maiores serão seus desafios.

A harmonia nos relacionamentos depende de uma série de fatores que nem sempre são observados com a devida atenção. Evitar conflitos constitui-se em tarefa árdua, especialmente no ambiente de trabalho, onde os vínculos afetivos são significativamente atenuados e não se pode assumir que ofensas serão perdoadas com a mesma facilidade que aquelas praticadas em família, por exemplo.

Competição entre departamentos, comunicação deficitária, falta de profissionalismo, baixa motivação e incompatibilidade de personalidades são apenas algumas das razões para a instalação de conflitos em empresas. Minicucci (2006) afirma que a eficiência do administrador engloba, além da capacidade de compreender e lidar com os problemas econômicos e técnicos, habilidades relacionadas ao comportamento interpessoal, ou seja, ele precisa saber compreender e lidar com pessoas.

Todavia, conflitos nem sempre são sinônimo de algo disfuncional, anormal ou patológico. Não se pode dizer que funcionários submissos sejam mais comprometidos com o desenvolvimento da empresa do que aqueles que costumam levantar questionamentos.

Gayotto e Domingues (1996, p. 89) esclarecem que o ato de cooperar não deve ser confundido como o de não confrontar. Cooperar significa “não ser cúmplice daquilo de que se discorda. O confronto não é sinônimo de competição”. Para Hersey e Blanchard (1977), indivíduos de personalidades distintas podem ser compatíveis e complementar-se, desde que compartilhem percepções e tenham objetivos em comum.

Assim, segundo Kanaane (1999), para que os conflitos sejam vistos como fator normal e necessário ao equilíbrio organizacional, estes devem ser administrados envolvendo a participação e a integração dos funcionários aos interesses da organização, com base nas motivações individuais e grupais. Neste sentido, continua o autor, a aprendizagem assume papel significativo, pois através de consultorias internas e externas, troca de experiências, treinamentos e autoavaliações, é possível diagnosticar e solucionar problemas, o que caracteriza “Aprendizagem de Duplo Ciclo”.

Esse tipo de aprendizagem dá-se a partir das experiências vivenciadas pelos membros de uma organização. Existe a revisão, o questionamento e a correção dos resultados, princípios e normas de funcionamento da empresa, a fim de que esta adapte-se ao mercado através da geração de comportamentos e ações inovadoras. (PERIN et al., 2006).

Percebe-se que quanto mais a empresa investir no desenvolvimento de habilidades intrapessoais e interpessoais, menos propensa estará à existência de conflitos. A partir do momento em que a empresa e seus colaboradores sintonizam seus interesses e passam a trabalhar por um mesmo objetivo, estabelece-se ligação entre as partes, o que estimula a motivação e faz crescer o comprometimento com a produtividade.

3 Aprendizagem nas Empresas

De acordo com Soares (2000), houve tempo em que se atribuía a função de educar exclusivamente à família e à escola. Acreditava-se que o indivíduo estivesse plenamente qualificado para ingressar no mercado de trabalho ao término de seus estudos. No entanto, torna-se cada vez mais evidente que o processo de aprendizagem é contínuo, daí a necessidade de incorporá-lo ao cotidiano.

Adaptabilidade é a condição primordial para sobrevivência na era informacional. E o caminho para manter-se atualizado é a aprendizagem constante, através de treinamentos, cursos e avaliações. Faz-se necessário investir no capital humano, item que vem ganhando importância entre os valores intangíveis das organizações.

Torres (2009, p. 2) afirma que a educação vai muito além da formação para a cidadania:

A Educação corporativa vem justamente cumprir esta função de disseminar conhecimentos, atitudes, valores, habilidades, e o que mais for necessário para o desenvolvimento completo das pessoas. Porém, este desenvolvimento dos colaboradores deve estar perfeitamente alinhado às estratégias da organização; são atividades previamente elaboradas e estudadas para que o funcionário possa agregar valor ao negócio. Esta talvez seja a grande diferença entre a Educação escolar, com a qual estamos mais acostumados, e a Educação corporativa.

Ou seja, a aprendizagem não se dá apenas em ambiente escolar. Quando aplicada em empresas, constitui proeminente diferencial competitivo, pois possibilita a implantação de técnicas e atitudes inovadoras, partindo da reflexão e do conhecimento compartilhado pelos indivíduos. Surge então a expressão Organizações Aprendentes, aquelas que “buscam estimular a ampliação do conhecimento de todos, de forma democrática e coexistindo em uma política participativa” (CAGLIARI, 2009, p. 3).

Não se trata de apenas distribuir informações, mas sim de saber e ensinar o que fazer com as informações. Segundo Silva (2008), o desafio das organizações é gerar conhecimento compartilhado, ou seja, é saber somar os conhecimentos e

habilidades de cada colaborador; é resgatar a visão integrada do indivíduo a fim de garantir o sucesso da empresa. Para Gayotto e Domingues (1996), a aprendizagem confere integração aos indivíduos à medida que estes ganham o poder de transpor obstáculos com criatividade, superando contradições.

Kanaane (1999) defende que por meio do trabalho, o homem pode modificar seu meio e a si próprio, conforme possa exercer sua criatividade e participar da construção das relações de trabalho e da comunidade em que se insere. Este processo de educação para a mudança engloba fatores que promovam o autodesenvolvimento e satisfação do indivíduo; valorização da criatividade inovadora; estímulo à autoavaliação como aspecto indispensável para a incorporação da responsabilidade pessoal e profissional; maximização das potencialidades e facilitação do processo de aprendizagem.

Gayotto e Domingues (1996, p.57) destacam que a aprendizagem constitui um processo contraditório, gerador de desestruturação à medida que novos conhecimentos entram em conflito com aqueles previamente adquiridos.

O que eu pensava que sabia, não sei, o que achava que entendia, não entendo, o que achava que controlava, não controlo, o que imaginava que não sentiria, sinto. [...] Os valores e experiências são repensados e questionados, podendo possibilitar uma mudança ou uma paralisação.

Ou seja, a avaliação faz parte do processo de construção e manutenção da identidade da empresa. Esta reflexão permite identificar tanto aspectos favoráveis ao sucesso organizacional e suas possibilidades de aperfeiçoamento, como aspectos negativos que merecem maior atenção e investimento em treinamentos.

Simionato (2008, p. 21) afirma que, atualmente, empresas têm investido mais em treinamentos e que os líderes passaram a perceber os funcionários “[...] como colaboradores e não simplesmente como trabalhadores”. Desta forma, o papel do líder consiste em “[...] mediar idéias e sentimentos do grupo e não apenas resolver problemas”.

Kanaane (1999) acrescenta que pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também fornecem aos administradores ideias de programas sociais a serem implementados, com vistas a alavancar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional com foco no mercado.

Conforme Wood (2000, p. 20), “as melhores empresas não acreditam em excelência, mas apenas em melhoria contínua”. O autor explica que o investimento em treinamentos faz-se necessário à medida que desenvolvem habilidades técnicas, facilitam a mudança de comportamento, agem sobre a mudança de autoimagem e sobre a criação de novos relacionamentos e novos valores. Portanto, esta poderia ser uma das principais chaves para a solução de problemas organizacionais.

No entanto, Pimenta (2002) adverte que o investimento no funcionário e na humanização da empresa exige

conhecimento, trabalho, energia, dedicação e disponibilidade para rever atitudes e valores.

Ou seja, a transformação não ocorrerá a menos que as pessoas realmente queiram. O medo do desconhecido, do fracasso e da incapacidade de lidar com o novo constituem alguns dos fatores impeditivos. Contudo, o ato de reclamar, além de não conduzir aos efeitos desejados, imprime atmosfera negativa que se alastra por todo o ambiente e afeta os ânimos em geral.

Faz-se necessário o trabalho de acolhimento das queixas, a fim de elaborar planos que viabilizem o processo de mudança. Parece ser este o ponto de intersecção entre as empresas e a psicopedagogia, pois uma vez que se reconhece a existência de problemas, a necessidade por soluções e adaptações implica na aprendizagem de novos conceitos, técnicas e comportamentos.

Assim, o psicopedagogo auxiliará as organizações no processo de reflexão sobre si, sobre a sua prática e como articulá-las a fim de ampliar as possibilidades de desenvolvimento de competências que levem à resultados significativos, inovadores e criativos, além de atuar sobre as relações entre a corporação e seus membros e dos indivíduos entre si, buscando estabelecer vínculos positivos que ajudem a promover a transformação.

3.1 A Psicopedagogia Institucional

Para a Psicopedagogia Institucional, merecem atenção os processos didático-metodológicos e a dinâmica institucional. Encontram-se aqui envolvidos o ensinante, o aprendiz, as relações entre ambos, as famílias, as equipes e o próprio psicopedagogo, cujo trabalho deve ser de caráter preventivo naquilo que concerne à “diminuição da frequência dos problemas de aprendizagem” (BOSSA, 2000, p. 22).

O campo de atuação é vasto, podendo abranger escolas, empresas, hospitais, creches, famílias, instituições assistenciais, entre outros. Em cada contexto, faz-se necessária a realização do trabalho concomitante que leve ao bem estar comum, melhorando o relacionamento entre os indivíduos e consequentemente evitando o surgimento de sentimentos conflitantes que possam interferir no processo de ensino-aprendizagem.

Observa-se que, em geral, as crescentes exigências do mercado de trabalho, infelizmente, andam na contramão do bem estar do profissional. Portanto, a atuação do psicopedagogo nas empresas faz-se necessária na investigação de fatores relacionados à harmonia e ao relacionamento entre os membros da equipe que possam levar à queda na qualidade de vida, da aprendizagem e da produtividade. Neste contexto, é de suma importância que as instituições adotem olhar mais sensível frente aos indivíduos que delas participam. Escutar o próximo pode ser a chave para evitar conflitos ou amenizar problemas já instalados.

Para tanto, a ação psicopedagógica deve se dar em

conjunto, investigando, envolvendo e mediando relações entre aprendiz e ensinante, papéis que neste contexto podem ser representados sob diversos prismas. Em geral, o ensinante é o profissional contratado pela empresa para ministrar cursos e palestras ou para aplicar dinâmicas de grupo, tendo os funcionários como aprendizes. Em outro exemplo, é possível que a chefia assuma o lugar do aprendiz, do ensinante ou ambos. O indivíduo que ocupa cargo mais alto na organização torna-se aprendiz ao reconhecer a existência de problemas na empresa e decidir-se a aprender como lidar com eles, seja com a ajuda de consultores, *coaches*, professores ou outros administradores no lugar do ensinante.

A alta gerência também está no lugar do ensinante, pois conforme Kanaane (1999), a organização é reflexo do comportamento e da personalidade de seus dirigentes e líderes, portanto, estes devem concentrar-se na evolução do grupo e na mudança gradativa de sua educação, possibilitando o amadurecimento e a fluidez da corporação.

Faz parte do processo unir diversos instrumentos e saberes com o objetivo de sugerir novos hábitos e comportamentos que ajudem a superar os problemas. Não se trata da cura definitiva para todos os males, contudo, a psicopedagogia busca oferecer métodos mais consistentes que respeitem a singularidade de cada um e que lhes permita utilizar melhor seu potencial criativo e intelectual tanto para solucionar problemas, como na busca por novos conhecimentos que agreguem valor ao seu trabalho.

3.2 Atuação psicopedagógica em empresas

O trabalho psicopedagógico no âmbito institucional dar-se-á em caráter preventivo. Nas palavras de Bossa (2000, p.13), o objetivo é buscar “construir uma relação saudável com o conhecimento, de modo a facilitar a sua construção e evitar que esse processo seja obstaculizado”.

Ainda de acordo com a autora, a atuação psicopedagógica incidirá no processo de aprendizagem, na dinâmica das relações entre os indivíduos, na orientação educacional, vocacional e ocupacional. O psicopedagogo pode também prestar assistência na elaboração e na implementação de programas e projetos que contemplem as áreas da educação e da saúde. “Podemos dizer que nosso sujeito é a instituição, com sua complexa rede de relações. [...] é a instituição com sua filosofia, valores e ideologia” (BOSSA, 2000, p. 89).

Porto (2009) sistematiza o processo de avaliação psicopedagógica institucional, combinando análise documental, entrevistas, participação direta, observação e introspecção. A autora sugere que se observe a importância dada ao ser humano e sua interação em determinadas situações e contextos; o cotidiano e seus aspectos problemáticos; os papéis desempenhados pelos indivíduos. Somente através da análise dos dados torna-se possível a elaboração de um plano de intervenção.

A organização das informações é aspecto imprescindível

no trabalho psicopedagógico. Os dados coletados através de observações, conversas e entrevistas informais ou gravadas devem ser cuidadosamente registrados.

O psicopedagogo precisa aprimorar sua habilidade perceptiva constantemente. Ele deve usar de muita sensibilidade e intuição para captar sinais verbais e não-verbais indicativos de problemas. A capacidade de ouvir e de fazer-se imparcial são essenciais para este profissional.

A atuação do psicopedagogo institucional torna-se pertinente em diversos contextos. Dada a ênfase que atualmente tem se prestado ao processo de educação continuada, é possível perceber que este profissional pode, em muito, contribuir para o incremento das relações entre o Homem e seu Trabalho.

3.3 O papel do psicopedagogo

Em meio a queixas acerca da qualidade da comunicação, das relações humanas, do nível motivacional e da valorização do funcionário, cresce a importância do psicopedagogo no ambiente empresarial à medida que faz-se necessária a elaboração de plano de mudança estratégica que gere o desenvolvimento a partir da reflexão, da aprendizagem grupal.

Silva (2008) esclarece que o psicopedagogo atuará nas relações hierárquicas, na formação de parcerias (o funcionário passa a ser visto como colaborador), na comunicação, nos valores humanos e no desenvolvimento da autonomia. Trata-se de um trabalho preventivo naquilo que concerne ao esclarecimento sobre os diferentes papéis, para que haja respeito e compreensão de características, limitações e desempenho individuais, a fim de evitar frustração de expectativas e cobranças de atitudes ou pensamentos que não são próprios da pessoa. Desta forma, quando os membros da organização aprendem a estabelecer vínculos e percebem que devem trabalhar para o bem comum e em busca dos mesmos objetivos, previne-se conflitos e melhora-se a produtividade.

[...] ele não vai trabalhar com métodos, estratégias de ensino, e outras coisas mais, que é a função de um pedagogo; assim como os 'distúrbios' serão trabalhados pelo psicólogo. Irá trabalhar a pessoa do gerente, que analisando na escola é a pessoa do professor. O que ele tem de melhor, o aqui e agora; é um trabalho de transformação. Essa transformação deve fazer com que o gerente não veja que o seu subordinado quer pegar o seu lugar, mas que o veja como parceiro, trabalhando em parceria (SILVA, 2008, p.4).

Deste modo, faz-se a distinção entre o funcionário e o colaborador. O funcionário é aquele que trabalha apenas em função do salário, sem preocupar-se com a empresa. O colaborador, por sua vez, mostra comprometimento para com o desenvolvimento da organização, trabalha em busca da satisfação que não provém apenas do dinheiro.

O trabalho psicopedagógico atua no desenvolvimento de colaboradores, parceiros da empresa. Assim, ao disseminar novos valores a fim de promover a autonomia dos indivíduos e sua constante busca pelo conhecimento, torna-se possível a

diminuição de níveis hierárquicos. Consequentemente, gera-se benefícios também ao processo de comunicação.

Beauclair (2006) afirma que cabe a este profissional observar o cotidiano e detectar possíveis ruídos comunicacionais. É sua função auxiliar a empresa a rever sua história, projetar novos caminhos e mudar a direção de suas vivências, tendo como meta uma maior qualificação de todos os que dela fazem parte.

Bossa (2000, p.89) acrescenta que a psicopedagogia atua:

[...] ampliando as formas de treinamento, resgatando a visão do todo, as múltiplas inteligências, trabalhando a criatividade e os diferentes caminhos para buscar saídas, desenvolvendo o imaginário, a função humanística e dos sentimentos na empresa, ao construir projetos e dialogar sobre eles.

Deste modo, esclarece-se que o Psicopedagogo não aplicará testes de aptidão, tampouco trabalhará problemas de ordem emocional ou comportamental, que são pertinentes à Psicologia. Seu foco está na relação entre os indivíduos, no desenvolvimento dos vínculos necessários para que ocorra a aprendizagem, no aprimoramento das relações interpessoais e na construção de um ambiente aberto à livre comunicação.

Acrescenta-se que a escuta é ferramenta essencial ao trabalho do psicopedagogo. Isto não significa que sua função seja a de ouvir confidências e lamúrias, mas sim, a de adotar postura de constante e neutro observador, a fim de perceber o cerne dos problemas. Ele precisa saber ouvir através do filtro do discernimento, e enxergar com os olhos da imparcialidade. Sua função não é tomar partido de ninguém, tampouco assumir os problemas e tentar resolvê-los por si só. Ele identificará as dificuldades, elaborará sugestões e as apresentará à análise dos diretores, para só então tomar alguma atitude que esteja em conformidade com os princípios e objetivos da empresa.

Segundo Costa (2009), em geral o psicopedagogo liga-se ao setor de Recursos Humanos. Sua função principal engloba as áreas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e Avaliação de Desempenho. No entanto, há possibilidade de atuar junto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. No que diz respeito às Relações Humanas, ele trabalhará no sentido de aproximar funcionários pertencentes a setores diferentes, dará atenção à adaptação de recém contratados, auxiliará na divulgação, compreensão e prática das regras, da missão e dos valores da empresa.

São constantes as queixas acerca da departamentalização existente em empresas. Problemas de comunicação e de atribuição de responsabilidades são aspectos que influem de maneira negativa na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores. Um trabalho de aproximação pode incluir a organização de palestras, dinâmicas, *workshops* e grupos de reflexão. O objetivo, no entanto, não está em descobrir os porquês dos comportamentos, mas sim em suscitar a reflexão acerca dos "para quês", com vistas a promover melhor relacionamento entre departamentos.

Em suma, o campo de atuação do psicopedagogo

empresarial é vasto e complexo. Lidar com as diferenças exige do profissional constante busca pelo conhecimento interdisciplinar, o que envolve áreas como administração, psicologia, pedagogia e sociologia, além de intenso estudo acerca do funcionamento de grupos, do histórico e cultura organizacionais. É fundamental, também, a manutenção do equilíbrio emocional e o respeito ao código de ética profissional. Pois nas palavras de Silva (2008, p. 5), “[...] trabalhar com grupos é estar permanentemente administrando conflitos.”

4 Considerações Finais

Mesmo de posse de inúmeras teorias, prevalecerão os ciclos de insucesso na tarefa de conseguir cooperação e compreensão dos outros, caso não haja abertura para a mudança. A transformação ocorrerá a partir da conscientização acerca da necessidade da valorização do capital humano nas organizações e da percepção do trabalho como desafio a ser vencido, como meio de realização pessoal. Cabe aos líderes respeitar a individualidade de seus colaboradores e integrá-los aos interesses da corporação, com base nas motivações individuais e grupais. Para tanto, as habilidades administrativas devem contemplar, além de conhecimento técnico e econômico, competências interpessoais.

Crises, queixas e conflitos devem ser analisados sob a ótica do desenvolvimento, e transformadas em oportunidades de melhoria. Refletindo-as à luz da psicopedagogia, é possível resgatar a visão integrada, gerar conhecimento compartilhado, estimular a mudança e, finalmente, adotar a aprendizagem como diferencial competitivo.

Em última instância, percebem-se a liderança e a habilidade comunicacional como competências a serem aprendidas e desenvolvidas. Desta forma, torna-se viável a manutenção de bons relacionamentos interpessoais, a formação de uma equipe motivada e a fluidez do processo de inovação.

Referências

BEAUCLAIR, J. Psicopedagogia Institucional, educação corporativa e organizações aprendentes: o desenvolvimento humano como desafio. 2006. Disponível em: <<http://www.profjoabeauclair.net/visualizar.php?id=267594>>. Acesso em: 5 jul. 2009.

BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOSSA, N.A. *A psicopedagogia no Brasil*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CAGLIARI, D. O pedagogo empresarial e a atuação na empresa. Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/pedagogo/>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 3.ed. São Paulo: Makron, 1994.

COSTA, M.M. *Psicopedagogia empresarial*. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

GAYOTTO, M.L.C.; DOMINGUES, I. *Liderança : aprenda a mudar em grupo*. Petrópolis: Vozes, 1996.

HERSEY, P.; BLANCHARD K.H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1977.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1999.

MARCHESI, A. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, P. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. p. 45-51.

MINICUCCI, A. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NASSAR, P. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: _____. (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. p. 13-31.

PERES, Y. O Papel das agências na comunicação interna das empresas. In: NASSAR, P. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. p. 167-175.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; DUHÁ, André H.; BITENCOURT, Cláudia C. *Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: O Caso da Indústria Eletroeletrônica no Brasil*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a05.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2010.

PIMENTA, M.A. *Comunicação empresarial*. 3. ed. Campinas: Alinea, 2002.

PORTO, O. *Psicopedagogia institucional: teoria, prática e assessoramento psicopedagógico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

SILVA, L.M.P. *Psicopedagogia empresarial: as possibilidades de atuação de um psicopedagogo numa empresa*. 2008. Disponível em: <<http://www.profjoabeauclair.net/visualizar.php?id=1235591>>. Acesso em: 15 maio 2009.

SIMIONATO, R.B. *Dinâmicas de grupo para treinamento Motivacional*. 6.ed. Campinas: Papirus, 2008.

SOARES, D.C.R. *A empresa e a educação: uma leitura psicopedagógica*. 2000. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=57>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

TORRES, M.O.F. *A educação corporativa como diferencial competitivo*. Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/educacaocorp/>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. *Relações humanas na família e no trabalho*. 53.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

WOOD JUNIOR, T. *Mudança Organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

