

# **APLICAÇÃO DA PSICOPEDAGOGIA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

CARVALHO, Gilma Raquel.<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta proposições e aplicação de abordagens e técnicas psicopedagógicas na empresa, especialmente nas atividades de gestão de pessoas e de processos. Foi realizado através de pesquisa com observação direta junto aos colaboradores e indicadores de resultados na empresa. O objetivo é apresentar vantagens na adaptação e utilização de ferramentas da psicopedagogia nas atividades de treinamento e disseminação da cultura organizacional. Ainda, demonstrar que a psicopedagogia possibilita recursos adequados para aplicação em diversas áreas empresariais, desde a seleção de colaboradores, a integração e ambientação de novos funcionários, a disseminação e consolidação do conhecimento nas diversas áreas, prevenção e resolução de conflitos e melhoria do clima organizacional, além de auxiliar outros processos de melhorias e mudança.

**Palavras chave:** Psicopedagogia Empresarial, Aprendizagem Organizacional, Reeducação de Grupos, Autoconhecimento, estratégias, ferramentas de educação corporativa, atualização em habilidades e funções, novas competências e aperfeiçoamento contínuo, melhoria de desempenho, construção e o compartilhamento do conhecimento, diagnósticos organizacionais.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar a aplicação da Psicopedagogia no ambiente empresarial, demonstrando como algumas ferramentas psicopedagógicas podem aprimorar o desenvolvimento da cultura organizacional, e auxiliar na melhoria do clima organizacional, impactando na motivação dos colaboradores e nos resultados da empresa.

Uma das áreas mais sensíveis nas empresas é a gestão de pessoas e de talentos, e este trabalho procurará demonstrar que uma empresa de prestação de serviços pode

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional, da Uninter, Bacharel em Administração de Empresas.

centrar suas atividades de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas utilizando-se de abordagens psicopedagógicas.

O ambiente já naturalmente competitivo do mercado empresarial associado a uma conjuntura de crise econômica tem obrigado profissionais das mais diversas áreas a se manterem atualizados e a ampliarem a geração de resultados na empresa. A dinâmica do mercado, as novas tecnologias e novas ferramentas de gestão forçam empresas e seus colaboradores a manterem-se em constante aprendizado, nesse contexto, os recursos psicopedagógicos podem se revelar ferramentas úteis para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e diferenciação de mercado.

Este trabalho apresentará sugestões e resultados do uso de ferramentas e dinâmicas empresariais baseadas em técnicas da psicopedagogia, procurando estabelecer parâmetros de adequação para escolha e aplicação das ferramentas psicopedagógicas mais adequadas às necessidades cotidianas da empresa.

As experiências registradas nesta pesquisa foram desenvolvidas e aplicadas em uma pequena empresa prestadora de serviços educacionais, localizada em Boa Vista, capital do Estado de Roraima, durante o período de janeiro de 2014 a setembro de 2016.

O objetivo da pesquisa é demonstrar possibilidades de aplicação da psicopedagogia no ambiente da educação corporativa e como as ferramentas psicopedagógicas podem auxiliar a disseminação e consolidação de conhecimento na empresa, melhorando o ambiente de trabalho e gerando resultados na companhia.

Diversas são as demandas da educação corporativa e gestão de pessoas, e atualmente a contratação de empresas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos pode se revelar economicamente inviável a muitas empresas. A criação de um ambiente profissional que priorize a educação corporativa pode ser uma forma adequada de manter a cultura organizacional em constante desenvolvimento. Nesse contexto, a psicopedagogia pode se mostrar como recurso valioso.

## **2. A PSICOPEDAGOGIA NO AMBIENTE CORPORATIVO**

### **2.1. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O objeto da pesquisa são as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa, nas quais foram adaptadas e aplicadas ferramentas de psicopedagogia objetivando-se maior efetividade na retenção e disseminação do conhecimento na organização.

A pesquisa foi realizada através da observação direta na empresa, de colaboradores, individual e coletivamente.

Quanto ao método, foram realizadas pesquisas bibliográficas de autores das áreas educacional e empresarial, também a pesquisa documental em manuais de procedimentos da empresa, além dos registros de acompanhamento dos colaboradores e registros de desempenho profissional.

Ao longo do período de observação foram realizadas ações de treinamento, testes, entrevistas e dinâmicas com os colaboradores da empresa, que serviram para o desenvolvimento e aprimoramento dos métodos de gestão de pessoas demonstrados neste trabalho.

## **2.2. O AMBIENTE CORPORATIVO**

As experiências e propostas registradas neste artigo foram observações realizadas na empresa Smartz School, no período de dois anos e meio compreendido entre janeiro de 2014 e setembro de 2016, na cidade de Boa Vista, Roraima.

A Smartz School, ou simplesmente Smartz, é uma escola particular de acompanhamento e complemento escolar, oferecendo reforço escolar a alunos do ensino fundamental I e II, além do ensino do idioma inglês a todas as faixas etárias. Convém salientar que parte fundamental dos serviços oferecidos pela escola é o acompanhamento psicopedagógico oferecido aos alunos e responsáveis.

Nesse ambiente educacional, as demandas de treinamentos e de atualização dos colaboradores se revelam ainda mais evidentes, na medida em que se procura oferecer aos alunos e clientes um serviço de acompanhamento escolar de primeira qualidade, com atenção especial e qualificação adequada por parte do corpo de colaboradores.

“O treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, assim, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua interação na organização.” (GIL, 1994, p.63).

Destaca-se que uma das premissas da empresa é oferecer acompanhamento individualizado aos alunos e pais, podendo atender de maneira qualificada e assertiva às necessidades específicas de cada um dos alunos e responsáveis. O ensino personalizado oferecido pela empresa demanda uma atenção dirigida dos professores e facilitadores nos alunos, além da utilização de ferramentas de gestão e acompanhamento de alunos, com emissão de relatórios de desenvolvimento curricular e atingimento de metas escolares.

Também os colaboradores de outras áreas da escola devem possuir qualificações e competências que possibilitem o melhor atendimento aos alunos e clientes nesse ambiente educacional. Foi nesse contexto que esta autora identificou a oportunidade de aplicação de ferramentas e abordagens psicopedagógicas, não apenas aos alunos e clientes, mas também aos colaboradores das diversas áreas, pedagógica, administrativa e comercial, possibilitando a disseminação e consolidação das diversas competências necessárias ao nível de serviço pretendido pela empresa.

### **2.3. A PSICOPEDAGOGIA E OS COLABORADORES**

O ambiente corporativo reflete uma miríade de personalidades e de níveis de aprendizagens, os mais variados. Nele, se poderia observar desde perfis de altas habilidades e superdotação até perfis com dificuldades de aprendizagem diversas, como dislexia, discalculia, déficit de atenção, dificuldades de comunicação, entre outras.

Nesse contexto, o psicopedagogo é o profissional habilitado para atuar na prevenção e intervenção adequada junto ao colaborador, e também institucionalmente, para melhoria do ambiente corporativo e melhor adequação dos colaboradores aos cargos e funções na empresa.

Para Beatriz Scoz, “a psicopedagogia estuda o processo de aprendizagem e suas dificuldades, e numa ação profissional deve englobar vários campos do conhecimento, integrando-os e sintetizando-os”.

Dentre as diversas atuações possíveis aos psicopedagogos nas empresas, destaca-se a competência técnica em recepcionar, adaptar e incorporar novos funcionários na empresa, adequação de funções e responsabilidades de acordo com o perfil identificado do colaborador, melhoria do trabalho em equipe na empresa, além da preparação e acompanhamento dos processos de mudança organizacional.

O psicopedagogo também pode atuar auxiliando o acompanhamento dos colaboradores, gestão de pessoas e nas avaliações de desempenho, inclusive com aplicação de avaliações psicopedagógicas e ferramentas de *assessment*<sup>2</sup> adequadas.

Diversas são as contribuições da psicopedagogia no ambiente corporativo, tendo como resultados esperados, a melhoria do ambiente de trabalho, redução de índices de absenteísmo e *turn over*<sup>3</sup>, maior pontualidade dos colaboradores, até aumento dos resultados e da competitividade na empresa.

Considerando-se os contextos e possibilidades acima, destaca-se que o enfoque neste trabalho é a utilização de técnicas e ferramentas da psicopedagogia, como recursos de desenvolvimento da cultura organizacional, desde o aprimoramento e adequação das normas internas e rotinas de trabalho, até a disseminação e consolidação de competências e comportamentos adequados à política empresarial.

## **2.4. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PSICOPEDAGÓGICAS NA ORGANIZAÇÃO**

Ao longo dos dois anos e seis meses de atividades da empresa, diversos procedimentos e fluxo de trabalho foram sendo desenvolvidos, sempre tendo como premissa a melhoria dos resultados, da qualidade dos serviços prestados a pais e alunos e a melhoria do ambiente de trabalho.

Costa, em seu livro “Psicopedagogia Empresarial”, destaca que a psicopedagogia atua no inter-relacionamento dos funcionários, os quais ela chama de colaboradores por serem os que se comprometem com o crescimento da empresa, desenvolvem um trabalho importante e não apenas trabalham para receber o salário.

Enumeram-se abaixo alguns procedimentos da empresa em que a abordagem e ferramentas da psicopedagogia foram aplicados, objetivando maior efetividade na disseminação e fixação da cultura organizacional.

### **2.4.1. AVALIAÇÃO INICIAL**

---

<sup>2</sup> Assessment. São ferramentas de análise de perfil pessoal e profissional, cada vez mais utilizadas nas empresas.

<sup>3</sup> Turn over. É a rotatividade de pessoal na companhia, relação entre as admissões e os desligamentos de funcionários. O turn over envolve os custos de desligamento e de abertura do novo processo seletivo para ocupação da vaga.

**2.4.1.1. Definição:** A *Avaliação Inicial* aplicada na organização consiste em testes de nivelamento de Língua Portuguesa e de Matemática aplicados a todos os colaboradores durante o processo seletivo da empresa. Os testes são similares aos testes de nivelamento aplicados aos alunos da escola, onde se busca aferir as facilidades de dificuldades do aluno em termos de conteúdos curriculares.

**2.4.1.2. Fundamento na psicopedagogia:** A avaliação inicial aplicada na Smartz School está fundamentada no Diagnóstico Psicopedagógico Institucional que segundo Barbosa, citado por Oliveira, (2009, p.62), “É um instrumento conceitual capaz de levar o psicopedagogo a construir um olhar e uma escuta diferenciada, voltada para o ensinar/aprender, que possibilite o conhecimento de sintomas, a análise dos mesmos e a busca de solução para os problemas estudados”.

**2.4.1.3. Aplicação:** Nos processos seletivos da empresa, após a pré-entrevista por via telefônica e a análise curricular, ambas realizadas por empresa terceirizada, segue-se entrevista e/ou dinâmicas com a participação da direção da Smartz, então aos candidatos selecionados são aplicadas avaliações de nivelamento, com objetivo de averiguar a desenvoltura do candidato, tanto em habilidades comunicativas quanto de raciocínio matemático.

**2.4.1.4. Resultados:** Com a aplicação da *Avaliação Inicial* se procura identificar afinidades do pretenso colaborador com determinadas atividades na empresa, seja habilidades de comunicação ou de raciocínio matemático. A *Avaliação Inicial* possibilita oferecer um programa de treinamento e capacitação adequado ao novo colaborador,

considerando suas necessidades específicas e os requisitos da vaga em que atuará. Da mesma forma, os resultados da avaliação podem indicar a adequação ou inadequação de um candidato a uma determinada vaga. Convém destacar que a avaliação inicial, considerando-se que é a última etapa do processo seletivo, tem como objetivo maior possibilitar que o candidato, já qualificado nas etapas anteriores, possa ter o suporte de treinamentos e orientação adequados para desempenhar as atividades do cargo da melhor maneira possível.

## **2.4.2. CRONOGRAMA DE TREINAMENTOS**

**2.4.2.1. Definição:** O *Cronograma de Treinamentos* consiste em um programa sistematizado de treinamentos em série, desde o ingresso do novo colaborador e com duração entre duas e três semanas. Durante o programa, são contemplados desde treinamentos de introdução à política, missão, visão e valores da empresa, até treinamentos mais específicos de procedimentos e fluxos de trabalho que serão de competência do colaborador em sua rotina na empresa.

**2.4.2.2. Fundamento na psicopedagogia:** O *Cronograma de Treinamentos* na Smartz School se assemelha ao cronograma de sessões que é a primeira atividade a ser planejada pelo psicopedagogo. É através da execução do cronograma que se chegará aos objetivos almejados.

**2.4.2.3. Aplicação:** O *Cronograma de Treinamentos* é aplicado a todos os colaboradores admitidos na empresa, e entregue ao colaborador com data e hora para cada treinamento nas próximas semanas. Participam dos treinamentos como instrutores, tanto diretores, quanto coordenador

de área, e colaboradores mais veteranos. Faz parte dos treinamentos a participação do novo colaborador como aluno ouvinte ou monitor de turma, possibilitando conhecer não só na teoria, mas também na prática, os serviços oferecidos pela empresa.

**2.4.2.4. Resultados:** A aplicação de um cronograma de treinamentos tem possibilitado uma melhoria no processo de integração e ambientação do novo funcionário na empresa, além das rotinas e competências necessárias às funções que desempenhará no dia-a-dia. Um ganho indireto para a empresa durante essas semanas iniciais de treinamento é a oportunidade de acompanhar se rotinas e procedimentos operacionais estão sendo seguidos nas diversas áreas. Vale destacar que além do *Cronograma de Treinamentos*, a empresa possui um programa contínuo de treinamentos e atualizações oferecido a todos os colaboradores.

### **2.4.3. DESENHO DE FLUXOGRAMA**

**2.4.3.1. Definição:** O Desenho de Fluxograma é a definição e disponibilização em local visível a todos os colaboradores dos fluxos de operações das diversas áreas da companhia, área comercial, pedagógica, administrativa e coordenações.

**2.4.3.2. Fundamento na psicopedagogia:** De acordo com Oliveira, (p.150) “O ensino e a aprendizagem se realizam mediante um percurso que nunca é fixo e que conta com o auxílio de todas as formas de expressão, registro, bem como de novas tecnologias”.

**2.4.3.3. Aplicação:** Cada fluxograma é detalhadamente apresentado ao colaborador de acordo com sua área de atuação. Os diversos



fluxogramas são permanentemente disponibilizados em painéis na sala da secretaria da escola, onde também funciona a sala de apoio aos professores.

**2.4.3.4. Resultados:** O que se pretende com o treinamento e disponibilização dos fluxogramas a todos os colaboradores da companhia é deixar claro o que, como, e por quem deve ser realizada cada atividade da empresa. Verifica-se que a manutenção dos painéis expostos com os fluxogramas de trabalho possibilita a disseminação e o fortalecimento da cultura organizacional.

#### **2.4.4. PALESTRAS INTERNAS**

**2.4.4.1. Definição:** As *Palestras Internas* são apresentações temáticas direcionadas para uma determinada área da companhia (pedagógica, comercial, ou administrativa) ou mesmo apresentadas a todos os colaboradores objetivando suprir uma demanda específica, dos colaboradores e/ou da empresa.

**2.4.4.2. Fundamento na psicopedagogia:** “A educação dos funcionários é necessária dentro da empresa, tanto a educação acadêmica como aquela que agrega sentimento valorativo uns aos outros, por isso é tão importante preparar o novo funcionário que chega à empresa, sinalizando aspectos da missão, da visão, dos valores e das estratégias da empresa, inserindo-o neles. E, ao mesmo tempo, resgatar nos funcionários antigos, crenças já extintas em relação à empresa porque acham *que não adianta nada*”, (COSTA, 2009, p.28).

**2.4.4.3. Aplicação:** Uma palestra interna é definida conforme se verifica a necessidade de aprimorar ou adequar um procedimento ou ainda um

realinhamento de informações entre os colaboradores. As palestras são desenvolvidas levando-se em conta o perfil dos colaboradores envolvidos, objetivando aprimorar o entendimento, equalização e participação dos presentes.

**2.4.4.4. Resultados:** Com a realização das *Palestras Internas* para os colaboradores é possível alinhar informações e procedimentos, consolidando conceitos e aprimorando a cultura organizacional. A atividade é uma oportunidade de interação entre a(s) equipe(s) e de construção colaborativa admitindo visões e impressões de todos os participantes.

#### **2.4.5. DINÂMICAS EM GRUPO E WORKSHOPS**

**2.4.5.1. Definição:** As *Dinâmicas de Grupo* e os *Workshops* na empresa são eventos pontuais para atendimento de necessidades específicas. Com simulações, utilização de jogos e exposições, as dinâmicas e os *workshops* possibilitam a experimentação de situações e contextos relevantes e/ou frequentes na empresa. São utilizadas geralmente em situações em que as *Palestra Internas* não são suficientes para promover a compreensão adequada do tema tratado.

**2.4.5.2. Fundamento na psicopedagogia:** “O psicopedagogo pode organizar com os funcionários uma releitura das regras e das normas internas da empresa. Organizando, por exemplo, um workshop com pequenos grupos sobre deveres e direitos dentro da empresa, de forma até lúdica, conscientizando os funcionários acerca da assiduidade e da pontualidade em relação ao trabalho”, (COSTA, 2009, p.26).

**2.4.5.3. Aplicação:** As dinâmicas e workshops propostas são informadas a todos os que participarão, geralmente aplicados no sábado, com descontração e informalidade. Muitas vezes os eventos são precedidos ou mesmo seguidos de um lanche ou café da manhã. Por vezes os participantes são convidados a contribuir com a preparação do evento. Um dos recursos utilizados para realização de dinâmicas é a exibição de filmes com conteúdo relevante, geralmente seguido de debate construtivo. Rotinas de execução mais críticas, como atendimento ao cliente, prevenção e solução de conflitos são exemplos de situações com indicação de dinâmicas e workshops.

**2.4.5.4. Resultados:** As dinâmicas, além de possibilitarem uma grande retenção de informações através da experimentação, possibilitam ainda uma integração entre os colaboradores, e impactando positivamente no clima organizacional.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa foi sendo construída ao longo de aproximadamente dois anos e meio de atividades da empresa Smartz School, desde a sua implantação até a presente consolidação no mercado. Nesse período foi possível testar, adaptar e internalizar abordagens e ferramentas de psicopedagogia no cotidiano da empresa, especialmente nos processos de construção da cultura organizacional, em que os recursos psicopedagógicos serviram, e ainda servem de inspiração e modelagem das atividades de treinamento e acompanhamento dos colaboradores.

A psicopedagogia, que se revela essencial às atividades da empresa analisada, evidentemente através dos serviços educacionais oferecidos ao mercado roraimense, no contexto da pesquisa a aplicação do ferramental psicopedagógico vai mais além, servido de referencial para diversos processos de gestão de recursos humanos, desde a seleção de colaboradores, a integração e ambientação de novos funcionários, a disseminação e consolidação do conhecimento nas diversas áreas da empresa, prevenção e resolução de

conflitos com melhoria do clima organizacional, além de outros processos de melhorias e mudança, são todos exemplos do potencial de aplicação da psicopedagogia empresarial propostas e experimentadas neste estudo.

Registre-se que ao longo das observações desta pesquisa alguns questionamentos surgiram, especialmente em relação a observações e diagnósticos confirmados através das avaliações e entrevistas psicopedagógicas. Dificuldades e transtornos de aprendizagem variados, TDA, hiperatividade, dislexia, discalculia, disgrafia, dislalia, entre outras, são fenômenos observáveis nos quadro de funcionários de qualquer empresa, e aparentemente a grande maioria não esteja adequadamente preparada para lidar com tais situações. A existência de mais estudos e publicações abordando dados estatísticos, além de orientações e boas práticas para as empresas seriam muito bem vindas para promoção das melhores abordagens e tratativas, em benefício da empresa, e principalmente do colaborador.

Cabe registrar que além das observações diretas junto aos colaboradores e evidências nos resultados empresariais, um grande indicador da aplicação das técnicas aqui propostas, foi a conquista pela empresa Smartz School Boa Vista do prêmio IEL de Estágio 2016, devido às melhores práticas na gestão de estagiários no Estado, muito em decorrência da adoção dos procedimentos descritos nesse trabalho. Sendo o terceiro ano seguido em que a empresa conquista tal prêmio em Roraima, neste ano chegando à final nacional do prêmio, em evento a ser realizado na cidade de Salvador/BA.

Desta forma, foram evidentes diversos benefícios advindos da abordagem psicopedagógica na empresa, com maior efetividade das ações de treinamento, melhoria do clima organizacional e incremento na competitividade empresaria pela diferenciação de mercado e otimização dos investimentos em gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Laura Monte Serrat. Intervenção Psicopedagógica. Curitiba, Ibpex, 2010.
- BEYER, Marlei Adriana. Psicopedagogia: ação e parceria. Disponível em Acesso em: 03 fev. 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.

- COSTA, Marília Maia. *Psicopedagogia Empresarial*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRASSI, Tânia Mara. *Psicopedagogia um olhar, uma escuta*. Curitiba, Ibepe, 2009.
- HILSDORF, Carlos. *Mude você mesmo*. Ed. 72. Disponível em: Acesso em: 12 jan. 2010.
- HOUAISS, Antônio (1915-1999) e VILLAR, Mauro de Salles (1939.) *Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*/Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar – Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- LAKOMY, Ana Maria. *Teorias Cognitivas da Aprendizagem*. Curitiba, Ibepe, 2008.
- LEAL, Daniela e NOGUEIRA, Makeliny Oliveira Gomes. *Dificuldades de Aprendizagem*. Curitiba, Ibepe, 2011.
- LEAL, Daniela e NOGUEIRA, Makeliny Oliveira Gomes. *Psicopedagogia Clínica: Caminhos teóricos e práticos*. Curitiba, Ibepe, 2011.
- LIMA, Regina Célia Montenegro de. *Informação para o desenvolvimento e a formação de recursos humanos especializados*. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- NASCIMENTO, Cláudia Terra do. *O Psicopedagogo e a Aprendizagem Organizacional: A Importância da Gestão do conhecimento na Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, 2008. Disponível em Acesso em: 13 jan. 2010.
- OLIVEIRA, Mari Ângela Calderari. *Psicopedagogia: a intuição educacional em foco*. Curitiba, Ibepe, 2009.
- SOARES, Dulce Consuelo R. *A empresa e a Educação – Uma leitura Psicopedagógica*. São Paulo, 2000. Disponível em Acesso em: 15 jan.2010.
- SOUZA, Nelson Batista de. *R&H ou Gestão de Recursos Humanos, qual sua função?* São Paulo, 2008. Disponível em Acesso em: 03 fev. 2010.