

**UNIVERSIDADE POTIGUAR**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA**

**AS CAUSAS DE ESTRESSE NO AMBIENTE DO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA**

**Louise Jar Pereira de Araújo**

Natal/ RN

2011

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP**  
**PRÓ REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA**

**AS CAUSAS DE ESTRESSE NO AMBIENTE DO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA**

**ALUNA: Louise Jar Pereira de Araújo**

**ORIENTADOR: Marcelo Bavelloni**

**Natal/RN**

**2011**

**Louise Jar Pereira de Araújo**

**AS CAUSAS DE ESTRESSE NO AMBIENTE DO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA**

Monografia apresentada à Universidade Potiguar - UnP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Pedagogia Empresarial Estratégica.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Marcelo Bavelloni  
Orientador  
Universidade Potiguar - UnP

---

Profa. M.Sc. Jucilândia Braga Tomé Lopes  
Coordenadora do Curso  
Universidade Potiguar – UnP

---

Profa. Esp. Maria Lúcia Leandro Pereira  
Coordenadora do Curso  
Universidade Potiguar – UnP

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia em especial à minha mãe, que foi a pessoa que sempre esteve ao meu lado diante de todas as minhas angústias e aflições perante a minha nova empreitada que foi o percurso desta especialização, em busca de novas aprendizagens e novos saberes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço este trabalho monográfico aos meus familiares, que ao longo da minha jornada acadêmica me incentivaram me ouvindo, trazendo palavras de companheirismo e me agraciando com sua existência, em especial ao meu amigo Emerson, que disponibilizou suas escassas horas no intuito de trocar experiências a cerca da Pedagogia Empresarial.

E a minha mãe, que em momentos difíceis, disse que eu ia conseguir, e me deu forças para seguir em frente. Ao meu noivo, Roosevelt, o meu afeto pela compreensão na ausência do convívio nos finais de semana.

E, ao professor Marcelo, pela orientação desta monografia, pelo apoio, compreensão, incentivo e entusiasmo na elaboração deste trabalho.

*“Se o desejo de alcançar a meta estiver vigorosamente vivo dentro de nós, não nos faltarão forças para encontrar os meios de alcançá-la e traduzi-la em atos de nossos projetos”  
(Albert Einstein).*

## RESUMO

A presente monografia aborda um fenômeno essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores, o qual quando mal compreendido pode causar prejuízos tanto para seus funcionários, como para suas organizações. As mudanças e o estresse organizacional têm chamado a atenção de um número cada vez maior de corporações preocupadas com o crescimento dos problemas de saúde e produção relacionados a estes fenômenos. Os estímulos físicos e sociais do estresse podem ser considerados grandes inimigos da saúde, qualidade de vida e produtividade. A gestão das mudanças e do estresse organizacional tem se tornado um assunto estratégico para as organizações. Nesta monografia trataremos dos estímulos psicossociais geradores de estresse no contexto das mudanças organizacionais constantes e como o pedagogo empresarial pode atuar para a minimização do mesmo.

Palavras Chave: Estresse, gestão, saúde, mudanças organizacionais.

## **ABSTRACT**

The present monograph approaches an essential phenomenon for the survival and development of the organizations and its collaborators, which when badly understood it can cause damages for its employees in such a way, as for its organizations. The changes each bigger time of corporations worried about the growth of the problems of related health and production to these phenomena stresse and it organizational have called the attention a number. The physical and social stimulations stresse of it can be considered great enemies of the health, quality of life and productivity. The management of the changes and stresse of it organizational if has become a strategical subject for the organizations. In this monograph we will deal with the generating psychosocial stimulations of stresse in the context of the constant organizational changes and as pedagogue enterprise can act for the minimization of the same.

Words Key: Stress management, health, organizational changes.



## SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
1.1	Objetivo geral.....	10
1.2	Objetivos específicos.....	10
1.3	Percurso metodológico do estudo da pesquisa de campo e estudo de caso.....	12
2	Contextualizando o novo panorama da pedagogia.....	17
2.1	As organizações, o que é?.....	23
3	O pedagogo e a empresa.....	13
3.1	A empresa que aprende, se desenvolve.....	13
4	Estresse e ambiente de trabalho: um novo paradigma.....	19
4.1	Consequências do estresse para o colaborador.....	22
4.1.1	Ruído.....	23
4.1.2	Alterações do sono.....	24
4.1.3	Sobrecarga.....	27
4.1.4	Falta de estímulos.....	28
4.1.5	Mudanças determinadas pela empresa.....	30
5	O estresse dentro do IECE: uma visão a partir da prática.....	32
5.1	Os sujeitos do estudo de caso.....	33
5.2	Instrumento utilizado.....	34
6	Atuação do pedagogo empresarial.....	36
7	Considerações finais.....	36
8	Referências.....	36
9	Anexos.....	37
		38

## 1- INTRODUÇÃO

Ao nos aventuramos na tentativa de explicitar as tensões inerentes e específicas às relações sociais capitalistas - a articulação indissolúvel e contraditória entre a essência dessas relações, das formas sociais por meio das quais se expressam -, elegemos como temática de estudo como amenizar o estresse no ambiente de trabalho, mais especificamente a ênfase que é dada à questão da formação das competências básicas para um mundo do trabalho em constante mutação, apresentando o saber fazer do pedagogo empresarial na amenização dessa problemática.

A escolha dessa temática não se deu de forma isolada, fora das condições históricas socialmente construídas, ou seja, do conjunto de determinações que produzem uma determinada realidade social que nos condiciona, mas que são passíveis de serem alteradas pela ação consciente dos homens.

Essa escolha decorre das nossas inquietações e reflexões sobre a interface entre o mundo da produção capitalista e o processo de formação dos trabalhadores no mundo atual.

Nesse novo paradigma social, ***como o pedagogo empresarial pode estar atuando dentro do Instituto Educacional Casa Escola, no sentido de estabelecer a otimização do trabalho e conseqüentemente diminuir as situações de estresse?***

### 1.1 - Objetivo Geral

Identificar as causas que gera o estresse nos funcionários – técnicos - administrativos e docentes do Instituto Educacional Casa Escola.

### 1.2 - Objetivos Específicos

Descrever o perfil de estresse no ambiente trabalho do IECE;

Descrever a ocorrência de situações estressares no IECE e;

Trazer soluções para amenizar os sintomas e/ou as situações estressares dos colaboradores do IECE.

Para a realização desse trabalho foi necessário a realização de uma pesquisa bibliográfica que nos permitisse compreender as relações existentes entre capital e trabalho nos vários contextos históricos do sistema capitalista. Um estudo dessa natureza requer uma análise da totalidade dos elementos constitutivos desse cenário. Porém, a compreensão do real como totalidade requer que se conheçam as partes e as relações entre elas para que se construam seções tematizadas da realidade.

Essas relações são tiradas de seu contexto originário e mediatamente ordenadas para a elaboração do conhecimento. Nesse sentido, entendemos que a teoria é o real elevado ao plano do pensamento, não de forma abstrata e contemplativa, mas resultante da ação do indivíduo historicamente determinado, que “exerce a sua atividade prática no trato com a natureza e com os outros homens, tendo em vista a consecução dos próprios fins e interesses, dentro de um determinado conjunto de relações” (KOSIK, 1995, p. 13).

Para a realização da pesquisa bibliográfica utilizamos vários autores que pesquisam a relação trabalho e educação, entre eles, destacamos Chiavenato (1999), França e Rodrigues (1999), Goleman (1997) Minarelli (1996) Sivieri (1994) Maslach (1998) Holtz (2006) Aranha (1989) Libâneo (2005) São autores que discutem os vínculos entre educação e o trabalho, procurando mostrar as necessidades requeridas pelas novas relações de produção e consumo, num momento em que o capital procura substituir o controle instituído pelo Taylorismo por novas formas de controle sobre os trabalhadores, processo denominado por Antunes (1999) de envolvimento manipulatório levado ao limite para viabilizar um projeto que é desenhado e concebido segundo seu fundamento exclusivo: reprodução ampliada do capital. Autores como Antônio Carlos Gil, José Carlos Libâneo, Peter Senge, Amélia Escotto do Amaral Ribeiro, John P. Kotter, entre tantos outros, foram de grande importância para a efetivação desse trabalho de conclusão de curso.

No primeiro momento estamos tratando de apresentar a introdução, em seguida trataremos de abordar o que é estresse e como essa patologia pode afetar as relações de trabalho do colaborador no seu ambiente de trabalho. Por fim a colaboração do pedagogo empresarial como profissional para o desenvolvimento empresarial, sendo um agente de transformação para atuar nessa nova realidade do mercado de trabalho.

### 1.3- PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO DA PESQUISA DE CAMPO E ESTUDO DE CASO

Para a realização desse estudo monográfico, adotamos duas etapas importantes em nossa pesquisa, com o objetivo de elucidarmos um pouco o tema em questão: as relações de interação pedagógicas na empresa para amenizar o estresse no ambiente de trabalho.

A primeira etapa constituiu-se do levantamento bibliográfico em bibliotecas e acervo de particulares, e da consulta em sites que abordassem o referido tema. Bem como os autores já supracitados que discutem o tema e também aspectos imbricados no contexto da atuação do pedagogo como colaborador nas situações estressantes no ambiente da instituição, que foram de fundamental importância, pois serviram de aporte teórico para o nosso estudo, bem como, para nortear o processo de pesquisa de campo, usamos um questionário realizado na escola selecionada.

A segunda etapa do nosso trabalho monográfico foi constituída da preparação do estudo de caso, a fim de que fossem construídos os dados, tendo como procedimento principal, a entrevista. Autores como Yin (2001) e Bogdan & Biklen (1991) foram estudados nesse trabalho a fim de que pudéssemos ter um maior aporte teórico acerca do conceito de estudo de caso. De acordo com o primeiro autor,

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa. (YIN, 2001, p. 19).

É uma estratégia quando se coloca questões do tipo “como” e “por que”, quando a pesquisa tem pouco controle sobre os eventos estudados e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso pode ser definido como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se procura compreender com maior profundidade. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume com um cunho particular, debruçando-

se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Esse estudo de caso é uma construção apropriada sob várias circunstâncias. Primeiro que um estudo de caso é comparado a uma pesquisa, e muitas das mesmas condições que também justificam uma pesquisa justificam um estudo de caso. Tanto na simplicidade, quanto em passos para uma construção positiva. Assim, uma razão para se adotar um estudo de caso é quando representar uma peça cuidadosamente testada em uma teoria bem formulada.

O estudo de caso em questão será usado para determinar algumas proposições acerca da temática da *atuação do pedagogo empresarial na resolução de conflitos inerentes ao estresse no ambiente de trabalho*. Se a metodologia usada está correta, se a idéia de educação está sendo evidenciada, ou se algum jogo alternativo de explicações poderia ser mais pertinente. Desta maneira, o caso representará uma contribuição significativa para conhecimento da teoria construída.

Diante dos objetivos já traçados, a seleção do caso requer um cuidado muito grande, pois não se trata de uma mera escolha visual ou preceptiva, por isso deve estar apoiada na seleção daquilo que se quer focalizar: *o pedagogo empresarial atuando dentro do Instituto Educacional Casa Escola, no sentido de estabelecer a otimização do trabalho, diminuindo as situações de estresse*.

Assim, o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real e as fronteiras entre o fenômeno e o contexto, que em alguns casos, não são claramente evidentes, ou precisam sofrer análises para comprovar sua veracidade.

Segundo Yin, 2001, p. 25, inferimos que,

De forma similar, como esse tipo de questão “o que”, é mais provável que questões do tipo “quem” ou “onde” favorecem estratégias de levantamento de dados ou análise de registros arquivais. Tais estratégias são vantajosas quando objetivo da pesquisa for descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno ou quando ele for previsível sobre certos resultados.

O tema estudo de caso nos leva, imediatamente, a visualizar uma imagem que poderia ser descrita como a de uma construção de informações, de vivências e de trocas de experiências que, partindo da percepção de cada participante desta

atividade, nos levaria à compreensão mais clara da natureza e da dinâmica de um fenômeno, o foco de nossa observação.

O questionário consiste em um instrumento de pesquisa que visa investigar objetos ou conteúdos que se pretende analisar. Ele é produzido por uma pessoa e utilizado pelos participantes. Essa separação entre produção e utilização causa nessas pessoas situações de estranheza, em relação ao objeto de estudo. Desse modo, o pesquisador tem que saber contornar e tentar resolver essas situações, pois elas podem provocar alterações em relação aos resultados apresentados.

O questionário é utilizado para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p 134.)

Quando um questionário é elaborado são estabelecidas facetas que levam ao seu desenvolvimento a origem do objeto, a implicação face ao objeto, a descrição e o sentimento em relação ao objeto de estudo. Para o questionário ser bem respondido, ele deve dispor de um plano com perguntas, a fim de que o entrevistador possa estabelecer uma seqüência, garantindo aos participantes sensações de envolvimento e descontração.

Também é de fundamental importância que o entrevistador selecione as perguntas com antecedência, e que selecione pessoas que estejam próximas ao objeto de estudo da pesquisa, ou seja, pessoas que possuam conhecimentos sobre o que se quer investigar.

Segundo Macedo (2000, p.147), “a depender dos objetivos previstos pelo pesquisador [...] o método de campo requer um grande dispêndio de tempo para aproximar-se daqueles para quem não podemos ser familiares”. Nesse sentido, optamos pela realização de um estudo de caso de menor porte, devido ao curto espaço de tempo que temos para a finalização desse trabalho.

A pesquisa de campo foi organizada em duas partes. A primeira delas, a escolha da escola onde seria realizada a pesquisa; e os participantes dela, que foram os colaboradores da empresa em questão, abrangendo profissionais técnicos administrativos e professores dos níveis: educação infantil até o 9º ano.

A escola que escolhemos para a realização da coleta dos nossos dados empíricos foi uma instituição escolar privada, pelo fato de entendermos que a

instituição oferece aspectos relevantes para uma melhor compreensão do problema que escolhemos, e por ser docente na escola supracitada.

O Instituto Educacional Casa Escola, foi fundado em 1983, inicialmente denominada de “A CASA”. Atualmente está situada na Rua João Alves Flor, Parque das Colinas – Candelária. A escola atende a uma demanda de 265 alunos, nos turnos matutino e vespertino, que vai da educação infantil até o ensino fundamental II, compreendendo uma faixa etária de alunos variando entre um ano e oito meses até os 15 anos de idade.

É importante salientar que na elaboração do questionário, procuramos inserir um número de perguntas (21) que atendessem aos objetivos do nosso estudo monográfico, e que viessem a contemplar nossas expectativas em relação à problemática de situações estressantes vivenciadas pelos colaboradores do Instituto Educacional Casa Escola. A construção de um questionário aberto nos diz Macedo (2000, p.169, grifo do autor):

Recomenda-se que as perguntas dos questionários abertos sejam em pequeno número, até porque os respondentes terão que argumentar suas respostas, muitas vezes justificá-las, contextualizá-las e explicitá-las. Ademais, as perguntas elaboradas devem ser claras, precisas, bem próximas ao contexto de vida do respondente. Devem, assim, apontar para os assuntos nucleares do problema da pesquisa.

Vale ressaltar que antes da aplicação do questionário, fizemos uma revisão minuciosa das perguntas, a fim de serem feitas correções ou acréscimo de pontos essenciais para a pesquisa.

O questionário é um instrumento de pesquisa que visa investigar objetos ou conteúdos que se pretende analisar. Ele é produzido por uma pessoa e utilizado pelos participantes. Essa separação entre produção e utilização causa nessas pessoas situações de estranheza, em relação ao objeto de estudo. Desse modo, o pesquisador tem que saber contornar e tentar resolver essas situações, pois elas podem provocar alterações em relação aos resultados apresentados.

Quando um questionário é elaborado são estabelecidas facetas que levam ao seu desenvolvimento a origem do objeto, a implicação face ao objeto, a descrição e o sentimento em relação ao objeto de estudo. Para a entrevista ser bem conduzida, ela deve dispor de um plano com perguntas, a fim de que o entrevistador possa

estabelecer uma seqüência, garantindo aos participantes sensações de envolvimento e descontração.

Também é de fundamental importância que o entrevistador selecione as perguntas com antecedência, e que selecione pessoas que estejam próximas ao objeto de estudo da pesquisa, ou seja, pessoas que possuam conhecimentos sobre o que se quer investigar.

Portanto, a entrevista para ser bem aplicada necessita de um bom planejamento, como também de atitudes relevantes por parte do entrevistador, o que levará, com certeza, a resultados positivos sobre a pesquisa.

Antes de coletarmos os dados da pesquisa, tivemos um contato prévio com a direção da escola e com os sujeitos escolhidos, e assim, apresentamos a pesquisa, explicando a metodologia utilizada e os critérios para a escolha.

É válido ressaltar que para o desenvolvimento dessa pesquisa de campo, foi necessária a aprovação dos sujeitos, e da equipe dirigente responsável pela escola. Esse contato inicial é imprescindível para dar continuidade ao trabalho monográfico.

A pesquisa de campo na escola, muitas vezes, não é bem aceita por parte da direção e pelos sujeitos horas pesquisada, por acharem que, de alguma forma, terão a imagem da instituição denegrida por erros de administração e/ou de formação. Felizmente, esse não foi o nosso caso. Não encontramos resistência por parte alguma e pudemos executar a pesquisa de maneira bem sucedida.

No dia da aplicação do questionário foram cedidos, gentilmente, alguns minutos do trabalho para que nós pudéssemos fazer uma breve explanação, dessa vez para os sujeitos, que se mostraram muito interessados em ouvir e contribuir para a nossa pesquisa. Tivemos um bom contingente de voluntários, mas decidimos continuar com a amostra de funcionários que havíamos decidido anteriormente, que resultou num total de 15 entrevistados, contando com professores e profissionais técnico-administrativos.

Dessa forma, com base na experiência diária dos participantes, tivemos acesso em suas respostas a um material que permitiu a articulação entre teoria e prática, reforçando assim a linha de raciocínio que norteou esse trabalho monográfico.

Utilizamos esses instrumentos por acreditar que eles nos possibilitariam apreender com maior eficácia o discurso dos agentes envolvidos na pesquisa de uma forma mais detalhada para uma posterior análise.



As respostas apresentadas foram organizadas em blocos de discursos e separadas por questão, e em cada questão fomos delimitando os direcionamentos para a formulação dos objetivos específicos.

Dessa maneira, acreditamos que nossos dados empíricos ficaram melhores delimitados para a realização da análise e para uma melhor visualização e compreensão das respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

## **2- CONTEXTUALIZANDO O NOVO PANORAMA DA PEDAGOGIA**

Com a acentuação da internacionalização do modo de produção capitalista, denominada de globalização ou mundialização, e com a reestruturação produtiva que atinge o mundo do trabalho, sobretudo nos últimos trinta anos, e que nos atinge com mais intensidade no início deste século.

Segundo Minarelli (1996, p. 178), “as grandes empresas e corporações, para sobreviver à crise econômica mundial e atender às novas demandas do mercado, eliminaram ou redesenharam cargos e, em muitos casos, operações inteiras”. Nota-se, portanto, a crescente preocupação das empresas em realizar mudanças na sua estrutura organizacional, a fim de melhorar a adequação dos cargos, atribuições e a execução das atividades por elas desenvolvidas, em consonância com as especificidades das atividades e as especialidades dos executores dessas atividades.

O que nos impulsionou também para aprofundar nosso estudo nessa temática foi à preocupação em compreender como o pedagogo empresarial pode amenizar essa problemática. O que se pode observar é que no ambiente de trabalho se gera mesmo que inconscientemente a competitividade, o aumento da produtividade nas empresas e da qualificação dos trabalhadores na era da globalização.

Nosso estudo situa-se no contexto da atual crise do capital, num momento em que a produção flexível vem provocando mudanças estruturais no mercado de trabalho e conseqüentemente estresse no interior das organizações.

Nesse contexto, em que os valores de mercado tornam-se a mais elevada forma de ideologia, os arautos da superação da crise do capitalismo tentam estabelecer uma relação linear entre as mudanças tecnológicas, a centralidade da educação e a capacidade de manter-se empregável. Daí decorre a necessidade de criação de formas de produção do controle cultural e material para perpetuar o

domínio do capital como modo de reprodução social metabólica (MESZÁROS, 2005). Justificando assim, o estresse no ambiente de trabalho.

Tudo isto exige estudos sobre a relação entre produção e educação, cujo entendimento, a nosso ver, requer uma análise da totalidade dos elementos constitutivos desse cenário. Porém, a compreensão do real como totalidade requer que se conheçam as partes e as relações entre elas para que se construam seções tematizadas da realidade. Essas relações são tiradas de seu contexto originário e mediatamente ordenadas para a elaboração do conhecimento. Nesse sentido, entendemos que a teoria é o real elevado ao plano do pensamento, não de forma abstrata e contemplativa, mas resultante da ação do indivíduo historicamente determinado, que “exerce a sua atividade prática no trato com a natureza e com os outros homens, tendo em vista a consecução dos próprios fins e interesses, dentro de um determinado conjunto de relações”. (KOSIK, 1995, p. 13).

Nesse contexto, o Pedagogo Empresarial surge como uma nova ferramenta para o desenvolvimento nas organizações que caminham para serem empresas que aprendem. Com o propósito de ajustar as falhas, pensar estrategicamente, ter habilidade para as relações humanas: saber aprender, treinar e delegar tarefas - estas características são algumas das solicitadas aos profissionais no mercado globalizado - e que o Pedagogo direcionará o profissional na tarefa da qual ele melhor se ajusta para o melhor aproveitamento de suas qualidades.

No entanto é oportuno acrescentar que investir em algumas horas trabalhadas em educação e treinamento é um grande investimento, pois isso acarretará em maior competitividade da empresa e mais empregabilidade para seus funcionários, em que os colaboradores agregam um alto desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, nas relações interpessoais, auto-realização e reconhecimento do trabalho em si. “A educação é uma das atividades básicas de todas as sociedades humanas, pois elas dependem da transmissão de sua herança cultural para sobreviver. Ela visa transmitir ao indivíduo o patrimônio cultural, para integrá-lo no meio social e nos grupos em que vive. Tem por objetivo, fazer com que o indivíduo se ajuste na sociedade, ao mesmo tempo que desenvolve as suas potencialidades e a própria sociedade”. (ARANHA, 1989).

Para que tais objetivos possam ser alcançados, torna-se necessário uma compreensão clara por parte do pedagogo que para alcançá-los é preciso muito mais

do que acumular técnicas ou conhecimentos, mas, acima de tudo, promover mudanças e atitudes mais significativas.

A sua principal missão é desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades. Portanto este trabalho pretende ressaltar a grande importância da atuação do pedagogo empresarial dentro de uma empresa contribuindo para amenizar, e até mesmo eliminar o estresse nesse ambiente.

Para Holtz (2006) esse casamento pode ser explicado da seguinte maneira:

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.

Para a empresa conseguir as mudanças desejadas no comportamento das pessoas, os meios utilizados têm que ser adequados aos seus objetivos e ideais. E o pedagogo empresarial deve conhecer e encontrar as soluções práticas para as questões que envolvem a otimização da produtividade das pessoas humanas - o objetivo de toda empresa. Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares e sociais da empresa onde trabalha, bem como conduzir com atividades práticas, as pessoas que trabalham na empresa - dirigentes e funcionários - na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pela empresa. A Promoção do desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade pessoal, é uma das principais características do pedagogo empresarial, bem como conduzir o relacionamento humano na empresa, através de ações pedagógicas, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade.

Cada vez mais as empresas descobrem a importância da educação no trabalho e começam a desvendar a influência da ação educativa do Pedagogo na empresa. Sendo assim, a pedagogia conta com o pedagogo empresarial dentro da empresa, visando sempre melhorar a qualidade de prestação de serviços. Atualmente, a empresa começa abrir espaço para que este profissional possa, de maneira consciente e competente, solucionar problemas, elaborar projetos, formular hipóteses, visando à melhoria dos processos instituídos na empresa, garantindo a qualidade do

atendimento, contribuindo para instalação da cultura institucional da formação continuada dos empregados.

O pedagogo na empresa produz e difunde o conhecimento, exercendo o seu papel de educador. A maneira de atuar na empresa deve buscar modificar o comportamento dos trabalhadores de modo que estes melhorem tanto suas qualidades no desempenho pessoal e profissional.

O pedagogo empresarial tem o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, somadas à experiência dos profissionais de outras áreas, constituem instrumentos importantes para atuação na gestão de pessoas: coordenando equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; evidenciando formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável; gerando mudanças culturais no ambiente de trabalho; na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente; prestando consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Dessa forma, Holtz (2006) contextualiza a atuação do pedagogo empresarial no sentido de “fazer com que o empresário, perceba com nitidez, que o seu ideal de vida, suas aspirações e objetivos pessoais correspondem a uma questão ética e social na empresa” p. 16.

A figura do empresário diante de seus colaboradores precisa ser a de um líder que exerça com louvor essa figura perante a empresa. Falando em pedagogia empresarial, um líder deve ser aquele que seja capaz de educar sua equipe no sentido de fazê-la sentir-se conduzida apenas por causa das suas intenções e dos seus exemplos de conduta. Esta é a sua mais importante ação, a mais impressionante e a mais eficaz. Ser líder educador - ser o melhor chefe - é um dom, uma qualidade, um talento que pode ser cultivado e treinado. É por intermédio da sua conduta, que ele consegue a autoridade e conduz o comportamento das pessoas, antes de toda e qualquer análise. E ainda de acordo com Holtz:

O melhor chefe - o líder educador provoca o entusiasmo, estimula a imitação e o treino, através do seu modo de ser e do seu prestígio, que são os principais meios que emprega. Nunca emprega a discussão ou a pressão.

O pedagogo vem aumentando sua atuação no mercado empresarial devido à crescente necessidade de ascensão do processo educativo no setor de recursos humanos e pelas lacunas deixadas no processo de revolução e evolução industrial

que robotizava as pessoas, usando-as desumanamente. Hoje, portanto, esse profissional pode contribuir para ativar e dar continuidade no processo de ensino aprendizagem dentro das organizações, uma vez que todo espaço onde há pessoas precisa ser humanizado. Onde houver transmissão de conhecimento, há necessidade de uma prática educativa, seguida de uma ação educativa.

A pedagogia, mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, investiga a realidade educacional em transformação, para explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão/assimilação de saberes e modos de ação (LIBÂNEO, 2005, p. 32).

O pedagogo como líder deve estar atento às necessidades de seus colaboradores no campo profissional e pessoal, deve buscar melhorias nas relações interpessoais do grupo e no crescimento individual. Entendemos aqui que o verdadeiro líder deve compartilhar a liderança com outros membros da equipe e estimular o compartilhamento. Assim, irá elevar a autoestima e a satisfação pessoal dos seus liderados e aumentará a busca de aperfeiçoamento, conhecimentos e competências.

O pedagogo empresarial, por meio da sua imaginação, criatividade e espírito de liderança, consegue transmitir os seus conhecimentos, a fim de que as pessoas adquiram novos saberes para melhor atuarem nas empresas. Nesse contexto corporativo, pedagogia tem como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal. Assim, a pedagogia empresarial surgiu para dar suporte às estruturas das mudanças. Em relação à amplitude e aquisição de conhecimento no aspecto organizacional da empresa, a pedagogia atua de forma a utilizar os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes consideradas como imprescindíveis para assegurar a melhoria da produtividade na empresa.

Atualmente, as empresas em geral têm buscado meios para manter a competitividade e as melhores formas para assegurar sua sustentabilidade. As empresas buscam melhorias em sua estruturação e organização, através de investimentos e tecnologias que aumentem seu capital financeiro e intelectual. Por

essa razão, aderem a programas que facilitam a operacionalização e a otimização da produção.

Para se tornarem e se manterem competitivas, as empresas precisam de profissionais com performance diferenciada, que se destaquem pela capacidade de integração, confiabilidade e qualidade no trabalho. Esse profissional deve encontrar na empresa condições e ambiente para aprender e se desenvolver, correspondendo às expectativas da organização e às suas próprias expectativas

Sendo assim, podemos constatar que a intervenção do pedagogo no âmbito empresarial acontece através da ação docente, promovendo a formação do indivíduo, não apenas das crianças.

As atribuições do pedagogo compreendem, conforme a Resolução CNE / CP Nº 1 de 15 de maio de 2006, que trata especialmente do curso de pedagogia:

Art. 4º, parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições englobando:

I- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da educação;

II- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III- Produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

Analisando a Resolução citada, nota-se que o campo de atuação do pedagogo está se ampliando, visto que este profissional poderá desenvolver ações relacionadas à educação, seja no ambiente escolar ou não-escolar, a função do pedagogo é desenvolver a formação humana dos indivíduos em diferentes lugares. Verifica-se que as transformações ocorridas na sociedade contemporânea descortinam a ação valiosa do pedagogo fora da instituição escolar, e para isso ele precisa estar atento para atender as necessidades que surgem junto às oportunidades. Ao pedagogo cabe visualizar a dimensão da aprendizagem para que sua intervenção produza resultados no outro, tornando sua ação produtiva, atendendo as expectativas da sociedade atual.

Diante disso, a partir das mudanças da nova sociedade, constata-se que a prática deste profissional é considerada importante não apenas na escola, mas em todas as instâncias em que haja a necessidade da prática educativa, especialmente nas empresas, pois ele atua diretamente nos processos de transmissão e assimilação de

saberes da formação humana, contribuindo com o desenvolvimento de habilidades e competências. Com isso, pretende-se continuar a busca pelo conhecimento da atuação do pedagogo em outros contextos não-escolares, a saber, nas empresas.

A empresa é vista como um espaço essencialmente educativo, onde todos têm objetivos específicos, assim, cabe a pedagogia o uso de estratégias e metodologias adequadas, capazes de possibilitar a aprendizagem significativa. Assim, o pedagogo promove a reconstrução de conceitos básicos, como a criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva.

Baseado na concepção de Holtz (2006, p.32) compreende-se que “o processo de influências recebidas pelos participantes de uma empresa, durante todo o tempo em que trabalha nela, é Educação”.

A pedagogia define cuidadosamente o trabalho que deve ser realizado e os instrumentos adequados para a sua execução. Diante do exposto, verifica-se que a pedagogia pretende conhecer todas as dificuldades do funcionário (educando), do chefe (educador), e do ambiente de trabalho; criar princípios, atividades e hipóteses; estudar e aperfeiçoar os resultados encontrados através da atividade investigativa, preparar o funcionário (educando) para a vida mais produtiva, orientar o funcionário (educando) inexperiente, de forma programada e progressiva, adaptando-o as condições do meio em que ele está inserido, agir adequadamente de forma disciplinadora e por fim, sua execução torna-se eficiente.

E pensando nesse processo educacional dentro das empresas, não podemos deixar de pensar que elas são compostas por pessoas, e pessoas não são máquinas perfeitas, são passíveis de erros e acometimentos de doenças relacionadas ao ritmo e da organização do trabalho que executam.

Nessa perspectiva, observamos que o mundo globalizado cada vez mais se vê o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Tal fato parece estar relacionado a uma carga excessiva de trabalho mental e de tarefas solicitadas ao profissional nas diversas áreas.

Por outro lado, o mundo da informática parece sugerir ao homem uma necessidade de rapidamente produzir mais e em algumas situações competindo com a máquina. Neste contexto se insere este trabalho monográfico. Procuramos investigar e desenvolver os motivos que levam o trabalhador a apresentar os sintomas do Estresse no ambiente de trabalho e verificando de que forma o pedagogo

empresarial pode com a sua atividade profissional amenizar os possíveis danos e sofrimento gerado nos trabalhadores.

## **2.1 - AS ORGANIZAÇÕES, O QUE É?**

A empresa é o principal agente de transformação da sociedade, e vem assumindo novos papéis a cada dia. Paralelamente a esta constatação, verificamos que a sociedade não tem sido bem sucedida na diminuição das desigualdades sociais e na solução de um processo crescente de exclusão, não simplesmente econômico, mas das possibilidades de acesso a novas formas de trabalho, a novas formas de conhecimento, a criação de uma sociedade mais justa.

Um dos desafios maiores da empresa – talvez o maior – seja vencer a aparente contradição entre a sobrevivência e o crescimento, sem descuidar a humanização do trabalho e o resgate da dignidade da pessoa humana. Ser reconhecida como uma empresa ética e socialmente responsável seja no plano interno como na sociedade onde está inserida.

A organização empresarial é o principal agente de transformação da sociedade. Isto é um fato que se consolida sem cessar durante os últimos 150 anos. Não falamos somente das grandes corporações transnacionais, senão de todos os tipos de organizações: grandes, médias, pequenas, micros, cooperativas, empresas de autogestão, e até as ONGs, nos referimos a toda organização que se estruture como uma empresa. Entretanto, esta organização influi e é influenciada em uma relação de causa – efeito constante com a sociedade onde se insere. Isto vale para seus produtos, serviços, meios de produção, distribuição, tecnologias e sobre tudo os talentos que as compõem.

Pelas mudanças em outras áreas sociais, as empresas tendem a assumir de mais em mais, papéis que antes estiveram “reservados” para o poder público ou algum outro setor da sociedade.

Neste contexto dois aspectos têm uma influência marcante:

- a) A evolução das formas de trabalho dentro das organizações;
- b) O impacto da revolução tecnológica;

A tese de Porat nos mostra claramente quando temos a passagem de uma sociedade agrícola, ou agropecuária para uma sociedade industrial, e também quando passamos desta.



Evidentemente todos aqueles que estiveram ou estão envolvidos com o mundo da tecnologia sabem que grau de importância teve esta para possibilitar essas mudanças de eras, como se conhecem habitualmente.

Todavia, essa evolução tem criado sérias conseqüências na comunidade.

O ciclo de aprendizado diminuiu drástica e dramaticamente, a evolução de uma população agrícola para as primeiras indústrias não apresentou grandes problemas de habilidades e conhecimentos, e o ciclo ativo desses primeiros trabalhadores industriais podia-se medir em uma ou mais gerações. Este ciclo se contraiu e hoje podemos falar de alguns poucos anos, ou até menos. O homem comum, quem não tem acesso às novas formas de educação, fica excluído das novas “fronteiras” de trabalho.

A tecnologia impacta o número de postos de trabalho, muito menos na quantidade que na qualidade necessária para desempenhá-lo (tipo de conhecimento). Ao mesmo tempo em que vemos diminuição em alguns tipos de trabalho, surgem outros. O maior problema não é a quantidade, senão a impossibilidade de “migração” laboral.

Estes elementos em conjunto, tem criado uma crescente “cultura do medo” nas pessoas, assim como uma cada vez mais clara “perda de referências” na relação homem – trabalho – empresa. Já não é possível pensar logicamente em trabalho como um compromisso colaborador – empresa de longo prazo.

Não nos deteremos no desenvolvimento no processo de revolução tecnológica, que afeta tanto o processo, armazenamento e a distribuição da informação dentro de um mundo sem nenhuma fronteira, nem para o capital, nem os médios de produção e, onde somente subsistem – cada vez mais arraigadas – as diferenças culturais e de acesso a informação.

Um ponto merece minha atenção neste trabalho: a revolução tecnológica e a mudança de comportamento. Antigamente, na era agrícola, o homem produzia e consumia dentro de seu habitat, com o advento da era industrial, o homem passou a se deslocar para produzir fora de seu habitat cotidiano, nas fabricas e centros de produção.

Com o passar do tempo também passou a consumir fora dele. Hoje, graças à tecnologia, o homem pode pensar em voltar a produzir e consumir praticamente sem sair de seu habitat, igual que dois séculos atrás, com alguns agravantes, antigamente tratava-se de um habitat não urbano, hoje quase que exclusivamente urbano.

Em conclusão desta primeira constatação: a relação trabalho – empresa – pessoa (ser individual) não é mais a mesma, e não sabemos como será daqui a 10 ou 20 anos. É fundamental criar novos conceitos.

- “Novas formas” de gerenciamento de pessoas. Nós últimos cinco anos, a sociedade ocidental viveu a fantasia – ou o imaginário coletivo – de um novo “descobrimto” de tipo de empresas, as ponto com. E claro que elas vieram para ficar, é claro que elas respondem a uma nova realidade de como se processa a economia clássica. Entretanto, tivemos exageros tanto no plano financeiro (especificamente a definição de seu valor e nos critérios de avaliação da atividade) como no plano da relação de trabalho (pudemos ver nelas as novas galeras do século XXI).

- Vivemos uma mudança de época. Como diz o filósofo Carriquirri, o fluir do tempo não resulta homogêneo, todas as áreas de conhecimento e atividade humanas evoluem e se transformam de forma assíncrona, de tanto em tanto, acontecem mudanças que são algo mais que evolução, mudanças que podemos chamar de rupturas. Quando o “todo” muda simultaneamente, em um curto período de tempo, podemos dizer que em vez de viver uma “época de mudanças”, vivemos “uma mudança de época”. Isto é o que acontece nos últimos 10 anos, e certamente ainda nos próximos cinco anos deste novo século.

- Um processo crescente de “coisificação”. Na vida empresarial, muitos elementos foram elevados a categoria de verdadeiras essências: o lucro, o mercado, a competitividade, a produtividade, a tecnologia, o planejamento, os processos, a visão marketing, a qualidade, o produto, a informação, a reengenharia, o downsizing, e tantas outras... coisas, que foram – são - permanentemente consideradas mais importantes que as pessoas, que o homem, que é o sujeito, a causa e o fim de toda atividade empresarial.

Não queremos defender a tese de que as coisas acima não são importantes, elas o são, e realmente sem saber claramente como afetam nossa organização, podemos dizer que não somos bons administradores; sem elas hoje não é possível a sobrevivência de qualquer empresa.

A tese é outra: Porque sempre diante das dificuldades o primeiro elemento afetado é o homem? Como fazer para mudar essa situação? Como as organizações empresariais podem assumir o papel de transformação que hoje já tem, vencendo o

desafio da humanização, construindo uma sociedade mais solidária? Esta é a grande e estratégica questão que se nos coloca. Sobre a qual temos que refletir.

### **3 - O PEDAGOGO E A EMPRESA**

A pedagogia vem abrindo, nos últimos tempos, novos horizontes de trabalho para os profissionais da área que vão além do universo escolar, gerando sua inserção também no espaço das organizações. Nessa dimensão a pedagogia empresarial tem se constituído, pois, numa das áreas de trabalho do pedagogo, no entanto, ainda é pouco difundida. (LIBÂNEO, 2009).

Em virtude da pouca difusão a maioria das pessoas desconhece às possibilidades de atuação desse profissional. Considerando essa possibilidade e vislumbrando uma nova área de trabalho, percebi a necessidade de construir novos conhecimentos a cerca da temática. Por que acredito que através da Pedagogia Empresarial o pedagogo pode agir auxiliando as pessoas a delinarem seus comportamentos dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Atualmente não só a escola é beneficiada pelas atividades pedagógicas, mas também as empresas e as organizações, visto que a demanda dessas instituições vêm crescendo e junto à necessidade de se adquirir novas informações e diversificar as formas de atuação. (LIBÂNEO, 2009).

Reconhecendo que na sociedade do conhecimento, a educação destaca-se como instrumento de qualidade e produtividade, as organizações, em especial, as empresas, precisam reconstruir seu conceito de treinamento e desenvolvimento humano, investindo em tecnologias e metodologias que propiciem a aprendizagem continuada. (LIBÂNEO, 2009).

Nessa perspectiva, cabe salientar os escritos de Wilbert (2002), de que a partir da globalização, a qual interfere diretamente nas condições econômicas e numa reestruturação das formas de produção, as condições e relações sociais e de trabalho modificam-se, exigindo um novo perfil de trabalhador.

Desse modo, surge um desafio para a educação: formar trabalhadores com novas posturas a partir das demandas oriundas das exigências do mercado. A uniformidade decorrente da certificação escolar completada pelo profissional, adquirida em cursos básicos, técnicos ou superiores que asseguram as antigas gerações à permanência no emprego, já não são mais suficientes. (KUENZER, 2002).

E o desenfreado desenvolvimento científico e tecnológico das últimas décadas tem marcado a sociedade contemporânea com profundas mudanças nas organizações, no modo de produção e nas relações humanas. Verdades e conceitos têm sido questionados, mitos e comportamentos derrubados e o conhecimento tem ultrapassado os limites geográficos, sociais e educacionais com uma vertiginosa velocidade. (KUENZER, 2002).

As novas tendências sociais e os novos rumos impostos pela Era da Informação influenciam diretamente a educação e o conhecimento. Administrar a quantidade de informações veiculadas e estar atualizado, atualmente, é uma tarefa extremamente difícil e especializada.

Segundo Amaral 1999, o velho esquema escolar da memorização, da erudição pela erudição oriundos da ação pedagógica da Companhia de Jesus na implantação do sistema educacional brasileiro, já não se enquadra nos moldes da nova construção sócio-econômica e educacional do país.

O mundo transforma-se a cada momento e o resultado mais visível desse processo é a obsolescência do conhecimento que os impele à atualização constante e contínua. O MEC evidenciou a intensidade do impacto desse novo formato social ao publicar os Referenciais para Formação de Professores. (GENTILI; BENCINI, 2000). O documento descreve as novas competências do educador e as novas características das suas aulas, que devem priorizar a formação do aluno cidadão, capaz de estabelecer relações com o mundo que o cerca, analisar, pesquisar, estar atualizado e, sobretudo, aprender a aprender.

Os reflexos mutatórios na escola explicitam a exigência urgente do mercado de trabalho que não abriga mais o trabalhador mecanizado, mero executor de tarefas, personificado na figura robotizada do personagem do filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin. O ambiente organizacional contemporâneo requer o trabalhador pensante, criativo, pró-ativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais.

Mas como conseguir isso? Como conseguir desenvolver competências nos alunos de nossas escolas atuais? Como contribuir para a construção de colaboradores autônomos, e com espírito de aprendizes? Como manter as organizações atualizadas no mundo que vive a transformação num ritmo frenético? Como transformar o ambiente de trabalho em um ambiente de aprendizagem

permanente? Diante dessas indagações surge a figura do Pedagogo Empresarial. Cada vez mais as empresas descobrem a importância da educação no trabalho e desvendam a influência da ação educativa do Pedagogo na empresa. (ASSIS, 1999).

O Pedagogo não é mais só o profissional que atua no ambiente escolar. Ao contrário, dispõe de uma imensa área de atuação, tais como: empresas de diversos setores, ONGS, editoras, sites, consultorias especializadas e em todas as áreas que requeiram um trabalho educativo.

A tarefa do Pedagogo Empresarial é, entre outras, a de ser o mediador e o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem se manter ativas e competitivas no mercado. (ASSIS, 1999).

Dessa forma, o profissional da educação atua em alguns momentos juntos a área de Recursos Humanos direcionando seus conhecimentos para os colaboradores da empresa com o objetivo da melhoria de resultados coletivos, desenvolve projetos educacionais, seleciona e planeja cursos de aperfeiçoamento e capacitação, representa à empresa em negociações, convenções, simpósios, realiza palestras, aportam novas tecnologias, pesquisa a utilização e a implantação de novos processos, avalia desempenho e desenvolve projetos para o treinamento dos funcionários. (ASSIS, 1999).

Outra modalidade para a capacitação e treinamento dos recursos humanos no mercado empresarial é a Universidade Corporativa. Essas Universidades desenvolvem um sistema de aprendizado contínuo voltado para as necessidades específicas das empresas e de seus colaboradores. Contribuem para a aquisição dos conhecimentos dos novos processos de produção e valores organizacionais consoantes com a missão da empresa. (ASSIS, 1999).

Esse novo nicho educacional tem crescido e tende a intensificar-se nos próximos anos gerando uma demanda social de Pedagogos Empresariais. Hoje as organizações são formadas por pessoas: são elas que atendem ao público, despacham documentos, recebem recados, fazem pagamentos, tomam decisões... Há uma mútua simbiose entre pessoas e organizações: pessoas dependem das organizações e organizações dependem das pessoas. (ASSIS, 1999).

Dentro dessa interdependência e do novo paradigma de competitividade em mercados globais, o treinamento e o aprendizado são imprescindíveis para o aproveitamento das oportunidades pessoais e organizacionais e para a neutralização das ameaças ambientais. Os indicadores propulsores da aprendizagem organizacional são a criatividade e a inovação. Segundo Peter Senge (1999, p. 320), autor do livro *A Quinta Disciplina*, os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendam. (SENGE apud CHIAVENATO, 1999).

A aprendizagem e o treinamento nas empresas são os diferenciais de competitividade, qualidade e lucratividade. Por esse motivo o investimento no conhecimento contínuo e coletivo do capital intelectual das empresas tende ao crescimento progressivo.

Esse conceito administrativo assemelha-se, integralmente, ao novo conceito educacional de escola e da sua função social: formar cidadãos autônomos. Segundo a Pedagoga Maria Inês Fini coordenadora do Enem, a escola não é mais o lugar de simples transmissão do conhecimento, é:

(...) o espaço das relações humanas moldadas, deve ser usada para aprimorar valores e atitudes, além de capacitar o indivíduo na busca de informações, onde quer que elas estejam para usá-las no seu cotidiano. (REVISTA NOVA ESCOLA, 2000).

De acordo com Dubar (1998) Torna-se evidente que a palavra de ordem hoje é Gestão do Conhecimento. Escolas e empresas que não repensarem seus modelos e agarrarem-se aos velhos paradigmas do aprendizado e das relações humanas estarão, certamente, fadadas ao fracasso ou ao desaparecimento. A inexorabilidade da reestruturação sócio-econômica obriga que as escolas desenvolvam competências nos alunos para atender às exigências do mercado de trabalho e que as organizações reestruturem-se e transforme o ambiente de trabalho num ambiente de aprendizagem, contribuindo para a construção de pessoas que se antecipem aos acontecimentos, sejam atualizadas e saibam aprender a aprender.

### **3.1 - A EMPRESA QUE APRENDE, SE DESENVOLVE**

Como transformar o ambiente de trabalho em um ambiente de aprendizagem permanente? Neste contexto, é que aparece a figura do Pedagogo Empresarial. Cada vez mais as empresas descobrem a importância da educação no trabalho e começam

a desvendar a influência da ação educativa do Pedagogo na empresa. Sendo assim, a pedagogia conta com o Pedagogo Empresarial dentro da empresa, visando sempre melhorar a qualidade de prestação de serviços. Atualmente, a empresa começa abrir espaço para que este profissional possa, de maneira consciente e competente, solucionar problemas, elaborar projetos, formular hipóteses, visando à melhoria dos processos instituídos na empresa, garantindo a qualidade do atendimento, contribuindo para instalação da cultura institucional da formação continuada dos empregados. O Pedagogo na empresa produz e difunde o conhecimento, exercendo o seu papel de educador. A maneira de atuar na empresa deve buscar modificar o comportamento dos trabalhadores de modo que estes melhorem tanto suas qualidades no desempenho pessoal e profissional

Ribeiro (2003) argumenta que os trabalhadores para manterem-se competitivos vêm aumentando de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que os trabalhos passam a ter um papel central em suas vidas. Segundo o mesmo autor as empresas que almejam ter um diferencial no mercado estão investindo no trabalho que aumenta sua capacidade de competitividade, gerenciando o desenvolvimento de suas equipes, agregando investimento à educação, através do desenvolvimento humano, da construção do conhecimento por parte do trabalhador. Também, tais empresas têm dirigido o foco para o processo de comunicação tecnológica, bem como para o desenvolvimento de habilidades para as pessoas se comunicarem.

De acordo com Ribeiro (2003) o aprendizado é o saber assimilado, isto é, a construção do conhecimento por cada indivíduo e se estabelece quando a pessoa encontra um sentido para aprender e do porque aprender. O processo de aprendizagem nas empresas está cada vez mais presente em nossa sociedade chamada também de sociedade ou era do conhecimento. Habilidade ou competência é a capacidade de executar uma tarefa e para desenvolver habilidades torna-se importante abordar como se dão os processos de aprendizagem, ou ainda como os processos cognitivos se tornam realidade, permitindo a transformação nos indivíduos.

De acordo com Libâneo (2002, p. 28), os indivíduos se deparam ao longo da vida com diferentes formas de aprendizagem entre as quais se cita:

- Aprendizagem formal: claramente estruturada, propiciada por entidades que pertencem ao chamado sistema formal de educação e treinamento, reconhecido por entidades governamentais, oferecendo certificação;

- Aprendizagem não formal: visivelmente estruturada, propiciada por instituição que não pertencem ao chamado sistema formal de educação e treinamento como associações, ONGs e a própria empresa;

- Aprendizagem informal: que acontece em lugares não estruturados para esse fim; ela ocorre ao longo de toda a vida, adquirida através de contatos pessoais, observação de situações, uso do computador, etc.

Ainda pode-se observar a contemplação dos quatro pilares da Educação (relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação, para o século XXI. Coordenada por Jacques Delors, ou seja, uma prática de ensino que leve o sujeito a aprender a conhecer, aprender a conviver, aprender a fazer e aprender a aprender. O resultado esperado com a prática desses quatro pilares é que o sujeito renove e melhore sua práxis pedagógica, atuando em benefício da sociedade.

A atenção do Pedagogo Empresarial, à Educação Integral, isto é, ao processo de influenciar e sugerir positivamente os funcionários em todos os aspectos da sua personalidade vai proporcionar o desenvolvimento da produtividade pessoal nas mais diversas atividades. O Pedagogo Empresarial deve saber que o homem é um ser complexo e que para desenvolver a sua faculdade inata de produzir necessita do desenvolvimento integral da sua personalidade. Portanto, devem demonstrar com o seu trabalho prático, na empresa, os efeitos benéficos da adoção das várias atividades educativas.

A organização moderna passa por mudanças como prerrogativa dos processos de aprendizagem e essas transformações estão nos levando a um novo modelo, a um novo paradigma de organização da economia e da sociedade: uma economia do saber. Ficamos diante da famosa e complicada sociedade do conhecimento, na qual o recurso controlador não é mais o capital, a terra ou a mão-de-obra, mas, sim, a capacidade e experiências dos indivíduos. Qualificar profissionais para atuarem no âmbito empresarial, visando os processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa é o foco da Pedagogia Empresarial. (Libâneo, 2002).

Nesse contexto torna-se indispensável no interior das empresas a inserção do pedagogo empresarial, os mesmos conhecimentos especializados em educação, organização, planejamento, avaliação, seleção, recrutamento desenvolvimento e treinamento de funcionários. Então, a educação tem grande importância na reestruturação do mundo do trabalho, no espaço produtivo, faz-se necessário que o



profissional da educação, dotado de bases teóricas e metodológicas sólidas, assuma um espaço e forma efetiva no interior das empresas (ALMEIDA, 2006).

Assim o ambiente organizacional contemporâneo solicita o trabalhador pensante, criativo, pró-ativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais.

Dessa forma, atuação do pedagogo empresarial precisa acontecer de forma relacionada e cooperativa a outros profissionais de gestão, ele não pode trabalhar sozinho, isolado como se não entendesse nada de empresa. Trabalhando em parcerias, é possível desenvolver e efetivar planos, projetos e ações que visem à melhoria de atuação dos colaboradores, bem como o aumento da produtividade e da lucratividade. Conforme afirma Almeida (2006, p.7), “O Pedagogo Empresarial tem o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, somadas à experiência dos profissionais de outras áreas, constituem instrumentos importantes para a atuação na gestão de pessoas”. Portanto, a educação representa condições básicas para o desenvolvimento da humanidade e assume grande relevância na reestruturação do mundo do trabalho. Então, o trabalho do pedagogo empresarial contribui significativamente com os processos de produção, desenvolvimento pessoal e intelectual, visando à qualidade de vida e o maior objetivo das organizações; o aumento da lucratividade.

No entanto, a gestão de pessoas é hoje um dos principais focos de atenção dos pedagogos empresariais nas organizações. O processo de modernização das organizações eliminou significativamente, as barreiras entre os mercados e o acesso às tecnologias de administração, produção e comercialização, tornando o capital humano um dos grandes diferenciais competitivos. Assim, é necessário garantir que os funcionários estejam em número suficiente, bem treinados, preparados, motivados e comprometidos com os propósitos da organização. (FRIGOTO, 1995).

Portanto, não existe para o Pedagogo Empresarial uma função ou um cargo específico. O pedagogo empresarial é mediador da multiplicidade de possibilidades que visam ao crescimento pessoal e empresarial. O pedagogo precisa ter discernimento necessário para atuar e desenvolver suas habilidades, competências de acordo com a realidade de cada contexto que vai atuar. Sempre tendo sensibilidade para atender aos anseios dos indivíduos e das organizações, sendo

assim, esse caminho desenvolve o crescimento pessoal e profissional de forma contínua e permanente.

A construção dessa visão compartilhada de ensino permanente deve ser desenvolvida a partir de um pedagogo empresarial, que traduz sua visão individual em uma visão compartilhada passando a dividir com o grande grupo. E quando o resultado é positivo o grupo compartilha objetivo não porque são obrigadas, mas porque querem. Para as organizações essa disciplina estimula a liderança, o comprometimento e o trabalho em equipe, servem como forma de motivação para que novos objetivos sejam alcançados.

Deve haver a discussão no grupo para que surjam idéias e percepções de que sozinhos eles não conseguiriam. Para as organizações a cautela em formar equipes com capacidade de aprender como equipe e não como indivíduo é de extrema importância, pois a recíproca deverá ser constante para a organização ser aprendente.

A intervenção do Pedagogo Empresarial pode ser diretamente na área de Recursos Humanos, onde desenvolverá dinâmicas de grupos, jogos de desenvolvimento de equipes e outros (Datner 2006.) para se ter uma relação interpessoal no trabalho saudável. O objetivo será apaziguar os conflitos de relacionamento onde as pessoas poderão exprimir suas angústias e aflições, trocar informações e estabelecer um momento de descontração e interação. Moscovici (2001. p. 47) conclui:

Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente. (Moscovici 2001, p. 47).

As organizações aprendentes buscam estimular a ampliação do conhecimento de todos, de forma democrática e coexistindo em uma política participativa. Piletti (1995, p.16), cita: "Educação não se confunde com escolarização, pois a escola não é o único lugar onde a educação acontece. A educação também se dá onde não há escolas". A pedagogia vem de encontro ao aperfeiçoamento das relações nesta fase de reorganização do ambiente organizacional e de gestão das pessoas. Ribeiro (2003, p. 9), descreve:

Considerando-se a Empresa como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe à Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos. (RIBEIRO, 2003, p. 9).

Para que ocorram constantes aprendizados dentro das organizações os ambientes rotulados de "prisões intelectuais" devem ser eliminados na gestão. O Pedagogo Empresarial fará uso da utilização de técnicas como discurso, conferências, diálogos e utilização de audiovisuais para estimular as pessoas a expandir sua capacidade criativa e obter os resultados que realmente as satisfaçam, desenvolvendo um pensamento sistêmico e abrangente, criando a troca de conhecimento em grupo.

Gil (1994, p. 63), destaca que:

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 a organização. (GIL, 1994, p. 63).

Gadotti (2000, p. 215), reforça: *"Para mudar a prática, é preciso reconceituá-la, ou seja, buscar novos conceitos que possam explicitá-la de outra forma"*.

No desenvolvimento das atividades a serem aplicados na empresa, o Pedagogo Empresarial fará a socialização do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, e aplicará de acordo com a necessidade do grupo a ser ministrado à atividade. Muito dos conflitos gerados nas organizações estão propensos à falta de um ambiente de trabalho alegre e saudável. Trabalha-se sobre forte pressão e esquece-se de terem pouco de prazer e alegria. Hemsath (1961, p. 165), diz que "O divertimento e a produtividade não são incompatíveis".

Os adultos aprendem mais facilmente em ambientes descontraídos, motivados e lúdicos, só aprendem o que querem e gostam de serem orientados, antes de serem avaliados e criticados.

Como o ambiente, o clima organizacional e os conflitos estão coesos entre membros da organização, é verificado que o indivíduo precisa administrar todo esse envolvimento, por conseguinte, trabalhar tranqüilo e com produtividade, e o mais importante, com prazer de fazer suas atividades bem feitas.

Para tanto, "É todo um clima da própria empresa que favorece a própria criatividade e autonomia" Gadotti (2000, p.217). Os ambientes de trabalhos divertidos ajudam a livrar os membros da organização do stress no cotidiano e mudando sua visão de trabalho vendo as tarefas como desafios que serão engraçados de enfrentar.

Hemsath (1998 p. 165), afirma que:

Divertir-se no trabalho não deveria ser uma tarefa infinita ou uma longa lista de tarefas a serem cumpridas. Não se trata disso. Muitas das coisas que você e seus colegas de trabalho podem fazer para animar o local em que trabalham são ações simples e espontâneas. Encorajar a diversão não significa ignorar ou negligenciar os objetivos organizacionais e tornar a empresa um local frívolo onde se desperdiça o próprio tempo. Usada eficientemente, a diversão pode acionar a energia que os funcionários tem para trabalhar, resultando num desempenho aprimorado. (HEMSATH, 1998 p. 165).

Neste processo de transformação da empresa em aprendente (Krogh 2001), é função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional de fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual; e a do Pedagogo de transformar o aprendizado de forma efetiva, com cuidado e atenção no ambiente de trabalho (Morgan 1996), afim de não gerar colaboradores providos de doenças ocupacionais em suas prisões psíquicas, constituídas por instrumentos de dominação.

Andriani (1991 p. 94), afirma que:

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

problemas de trabalho e antes de tudo, valorizado suas idéias. (ANDRIANI, 1991 p. 94).

Ambientes de trabalho agradáveis de estar dão grande abertura para os funcionários demonstrarem o seu potencial e a motivação de contribuir com a empresa, atingindo resultados visados por ela. Entretanto, de nada adianta ter um ambiente agradável se for desperdiçado em não conduzir toda essa força que o ambiente produz e flui em objetivos positivos para a empresa, por falta de clareza em sua política, na qual a empresa esta incumbida.

Resumidamente, são simples ações divertidas que se pratica com os companheiros que surtem efeitos incríveis, ações essas como as ocasiões em que se ri e se passa inconseqüentemente, a agir com certa infantilidade, a contar alguma piada, fazer caricaturas, que deixam o ambiente de trabalho agradável e prazeroso de estar. Afinal de contas, passa-se grande parte do dia neste ambiente.

Andriani (1991, p.106), cita: "Na busca de constantes melhorias, não podemos desprezar as idéias. Necessitamos levar as equipes de trabalho a pensar como viabilizar as idéias surgidas e apoiar as iniciativas".

Por essa necessidade em direcionar essa força positiva da empresa, é sugerido que se utilize à ferramenta *Brainstorming*, para que os colaboradores possam ter autonomia e satisfação em contribuir e decidir alguns processos de melhoria da empresa.

Com o trabalho desenvolvido pelo Pedagogo Empresarial a transformação de uma empresa, em uma empresa aprendente, será de forma lenta, porém efetiva, já que toda e qualquer mudança consiste em resistências, mas o objetivo final será conquistado, visto que, aprender faz parte da natureza humana e adoramos aprender.

Desta forma, considerando as cinco disciplinas de Senge 2002, e a aplicabilidade dos treinamentos desenvolvidos, a empresa eleva significativamente o índice de satisfação dos colaboradores e preparação na transformação em empresa aprendente. Cabe à pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem, apropriação de informações e conhecimentos, tendo como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal.

Podemos concluir que o pedagogo empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólidas. Ele sabe que o foco do seu trabalho deve

estar direcionado para as partes descritas, empregadores e empregados; ele ainda interage com todos os níveis hierárquicos, promovendo ações de reciprocidade, de trocas mútuas, através de suas ações de humanização.

O pedagogo empresarial tem a capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas para o âmbito empresarial. Este profissional possui competências para trabalhar com Recursos Humanos chegando até a estar frente numa empresa, na liderança e na execução de projetos.

O maior patrimônio da empresa é o ser humano, por este motivo o foco maior é a gestão de pessoas. Nestes últimos tempos os líderes estão mais atentos e valorizando mais os seus colaboradores e a empresa.

Não podemos esquecer que liderança é um comportamento diário com relacionamento humano constante. E para o relacionamento dar certo, deve haver muita comunicação, diálogo entre as partes para o pedagogo empresarial ser um facilitador.

Devemos ter cuidado, mas é necessário atingir o equilíbrio, pois ele é o ponto ideal. Existe o cuidado em excesso, que tira a espontaneidade das pessoas que acabam perdendo oportunidades únicas, negócios vantajosos e chances de crescimento; e a carência de cuidados, onde a pessoa fica impaciente, perde a calma e a serenidade e normalmente não consegue ser inteiro no que faz, são descuidados e displicentes.

Nossa tarefa quanto ser humano é construir o equilíbrio com autocontrole e moderação para alcançar a justa medida; o cuidado.

Um líder que não tem estes comprometimentos, que não entende as pessoas que lidera, nem elas nem ele alcançarão seu melhor potencial, pois umas das mais comuns necessidades das pessoas são: esperança e direção.

#### **4 - ESTRESSE E AMBIENTE DE TRABALHO: UM NOVO PARADIGMA**

A sociedade contemporânea apresenta modificações significativas em todos os aspectos do conhecimento. E o mundo do trabalho sofre com as sucessivas modificações nas suas relações, sendo este, um momento singular de discussões em relação à globalização, neoliberalismo, terceiro setor, educação on-line, novas tendências de mercado e novas profissões emergentes. Diante disso, vê-se que um novo organograma social começa a se firmar. E o trabalhador acaba tornando-se

cada vez mais exigente, em decorrência de certos fatores como: a globalização, contínua competitividade, a demanda de profissionais criativos e eficazes.

O desgaste físico e emocional no qual as pessoas estão submetidas nas relações com o ambiente de trabalho é um fator muito significativo na determinação de transtornos de saúde relacionados ao estresse.

Mas o que é stress? De acordo com *Instituto Ráshuah*, “O estresse não é propriamente uma doença, e sim, um estado do organismo quando submetido ao esforço e à tensão. Numa situação estressante, o corpo sofre reações químicas normais que preparam o organismo para enfrentar a situação. O prejuízo, entretanto, acontece, quando as situações estressantes são contínuas e o organismo começa a sofrer com as constantes reações químicas que se sucedem, sem que haja tempo para a eliminação dessas substâncias e sem o tempo necessário para o descanso e recuperação física e emocional”.

Entre as inúmeras causas emocionais do estresse no ambiente de trabalho e na vida pessoal, podemos citar basicamente três principais: alto padrão de exigência pessoal, medo e frustração.

O tipo de vida que nos auto-impomos, onde pensamos ser necessário obter muito mais recursos financeiros do que realmente necessitamos nos exige mais esforço para cumprir o padrão estabelecido e nos coloca diante de conflitos na vida profissional, onde há cada vez mais competição e menos espaço.

Sendo assim, as mudanças ocorrem continuamente na vida e as pessoas devem estar preparadas para se adaptar a elas o mais rapidamente possível a fim de garantir a sobrevivência. O estresse funciona como um mecanismo de adaptação, necessária para estimular o organismo e melhorar sua atuação diante de circunstâncias novas.

Segundo Deitos e Goleman (1997 p. 56):

O estresse é um mecanismo normal e necessário ao organismo, pois faz com que o ser humano fique mais ativo e sensível diante de situações do dia-a-dia que exijam respostas ou adaptações, diante do perigo ou de dificuldade. Mesmo situações consideradas positivas e benéficas, como por exemplo, promoções profissionais, casamentos desejados, nascimento de filhos, etc., podem produzir estresse significativo. De fato, o estresse é um mecanismo essencial para o desenvolvimento de nossa sociedade e ele, em si, não é bom nem ruim.

E ainda de acordo com os estudos realizados pelo psicólogo Thiago de Almeida:

O estresse é um processo vital e fundamental onde pode ser dividido em dois tipos ou seja, quando passamos por mudanças boas, temos o estresse positivo e quando atravessamos alguma fase negativa, estamos vivenciando o estresse negativo.

Faz-se necessário explorar um pouco mais sobre o termo estresse, pois verificamos que hoje, essa palavra é usada de forma pelo senso comum, para aludir também o cansaço, ansiedade, frustração, aborrecimento, etc. Uma definição bastante utilizada refere-se ao estresse com uma reação física ou psicológica frente uma situação específica que supõe um risco, ameaça, conquista ou apenas uma mudança que exige adaptação do indivíduo (CATALDI, 2002; LIPP, 1996). Para Dantzer (1998 APUD FILGUEIRA E HIPPERT, 2002), o estresse refere-se as varias dificuldades que o indivíduo tem que enfrentar e aos meios que dispõe para isso, ou seja, os acontecimentos estressantes e as estratégias de ajustamento. De qualquer forma, a pessoa precisa tomar uma decisão diante da situação.

As reações de estresse aparecem quando a situação exige do indivíduo algo que supera o que lhe pode fazer, algo que supera suas capacidades adaptativas. (BENEVIDES – PEREIRA, 2002a; GUIMARÃES E GRUBITS, 2004; LIPP, 1996; RIO, 1998).

O estresse não é necessariamente negativo, quando o esforço resulta em bem estar e satisfação das necessidades, ele gera sentimento de compensação e é importante para o desenvolvimento pessoal. Esse estresse positivo é conhecido como *distresse*. Para Lipp (1998 APUD FILGUEIRAS E HIPPERT, 2002) o que determina se o estresse é “bom” ou “ruim” são as característica gerais dos estímulos, a interpretação que o indivíduo dá a eles e o repertorio de respostas que já possui.

Este fenômeno (popularmente conhecido apenas como estresse) é caracterizado por emoções destrutivas de sofrimento, ansiedade, medo, raiva, insegurança e desprazer, além da diminuição da concentração e da memória, indecisão, confusão e perda do senso de humor. Os sintomas físicos mais comuns são: fadiga, cansaço, dores de cabeça, insônia, alterações gastrointestinais e resfriados constantes (FRANÇA E RODRIGUES, 2002; MCEWEN, 1998 apud



GUIMARÃES E GRUBITS, 2004; POSEN, 1995 apud FILGUEIRAS E HIPPERT, 2002).

A diferença desses dois estados é que em estresse ocupacional, ou seja, o estresse no ambiente de trabalho, está em um período de adaptação àquela situação, passa por um momento mais complexo no seu trabalho, mas procura recursos para melhorar.

Nas dimensões social e cultural as mudanças cotidianas sempre ocorreram em toda a história da humanidade, elas são à base da evolução da espécie humana. De acordo com França e Rodrigues (1999, p.18), "não existem evidências científicas de que as pessoas na atualidade sofram mais com o estresse do que em outras épocas, onde o esforço, para simplesmente manter-se vivo, era seguramente, maior".

O estresse sofrido na atualidade é diferente do que foi vivenciado em outras épocas devido à tendência de aceleração das mudanças impostas, principalmente pela globalização da economia e pela decadência cultural resultante do mau uso dos meios de comunicação em massa que acabam modificando os valores e criando necessidades de consumo não existentes em épocas passadas. Isso é novo ao ser humano e perigoso à sua saúde. A velocidade sem precedentes com a qual as mudanças e as exigências que elas propiciam acontecem na vida moderna, é um fator de constante preocupação para as pessoas.

As traumáticas mudanças pelas quais está passando este país é que a busca da eficiência a todo custo e o excesso de competição entre as empresas estão moendo as pessoas. Do ponto de vista humano é cruel. Do ponto de vista econômico é contraproducente. (LUTTWAK, 1995, p. 46).

Ao longo dos anos o processo de trabalho tem sofrido sucessivas mudanças. Iniciando pela economia de subsistência onde o homem produzia somente o que era necessário para o seu próprio consumo e logo depois com os trabalhos artesanais que eram produzidos manualmente e vendidos em uma escala menor, até chegar ao mercado capitalista que vivemos em nossos tempos atuais.

Com a expansão das cidades, milhares de pessoas abandonaram a vida do campo, e vieram para as cidades urbanas em busca de melhores condições de vida através de sua inserção no mercado de trabalho.

No início do século XX, Henry Ford, irá propor a aplicação de uma teoria voltada para a eficiência e controle da produção do trabalhador. Este período é marcado pela produção de carros em grande escala e pelo consumo desenfreado. Este modelo organizacional irá perdurar até a década de 70, quando o mercado de trabalho apresenta mudanças com o aumento da competição, queda nos lucros da empresa, mão-de-obra excedente gerando desemprego, principalmente devido à implantação de novas tecnologias no setor industrial.

As mudanças, a partir daí, irão aparecer não só na área econômica e social, mas também irão refletir na saúde do trabalhador.

Segundo Mattos et alli (1994, p. 43):

As empresas buscam cada vez mais a competitividade, consequência da Globalização, a Liberalização (com a economia cada vez mais livre da intervenção do Estado) e a Excelência (estar sempre a frente de seus concorrentes, com inovações e níveis de qualidade de processos, produtos e serviços acima dos demais).

O modelo capitalista organiza o sistema de produção de maneira a restringir a iniciativa do trabalhador, no que se refere ao seu processo de trabalho, organização e em algumas situações o próprio ambiente de trabalho.

#### **4.1 - CONSEQUÊNCIAS DO ESTRESSE PARA O COLABORADOR**

O estresse é uma reação adaptativa do organismo humano ao mundo em constante mudança. Todavia, quando suas causas se prolongam e os meios de enfrentamento são escassos, o estresse pode avançar para a fase de maior gravidade, quando o corpo se torna vulnerável a diversas doenças.

Para que o trabalhador tenha um controle sobre suas condições de saúde é necessário que suas necessidades básicas sejam atendidas. Tanto no trabalho, quanto em função do que este mesmo trabalho pode oferecer a sua vida privada. Assim, o trabalho deve proporcionar uma alimentação saudável, moradia adequada, meios de transportes, saúde e educação eficientes, direitos básicos à condição humana.

A saúde do trabalhador fica comprometida, quando este começa a exercer um papel de multifuncionalidade dentro da empresa gerando a fadiga e o desgaste

profissional. Estes sintomas alienam o trabalhador do processo produtivo a ponto de gerar danos psicológicos.

Para Sivieri (1994; p.82):

A moderna organização capitalista do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do homem ao trabalho, um reflexo do esforço que o trabalhador emprega para adaptar-se a esta situação anormal.

Geralmente, no ambiente de trabalho das organizações, os estímulos estressores são muito variados e em grande quantidade. Podemos experimentar ansiedade significativa diante de descontentamentos com os colegas, diante da sobrecarga de trabalho e da corrida contra o tempo, diante da insatisfação salarial ou da política de recursos humanos da empresa, entre outras, e, dependendo da pessoa, até mesmo com tarefas rotineiras de sua própria função dentro da empresa.

Neste século que estamos vivendo, as organizações devem tratar dos interesses e necessidades dos seus colaboradores, não apenas como benefícios ou caridade, mas como assunto estratégico de sobrevivência organizacional.

Muitos fatores emocionais relacionados ao próprio emprego na atualidade contribuem para que a pessoa mantenha-se excessivamente estressada: a sensação de instabilidade no emprego, a sensação de insuficiência profissional, a pressão para comprovação de eficiência, a impressão continuada de estar cometendo erros profissionais, a falta de visão sobre a relevância social do seu trabalho, a percepção de falta de reconhecimento de seus esforços, entre outros. Além disso, preocupações pessoais do funcionário não podem ser eliminadas simplesmente ao entrar no seu ambiente de trabalho. Toda a história de vida da pessoa está junto a ela em todos os momentos e quando ela vem para o trabalho não é diferente. Seus conflitos, suas frustrações, suas desavenças conjugais, a preocupação com seus filhos, seus interesses e necessidades pessoais, etc.

No mundo globalizado cada vez mais se observa o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Tal fato parece estar relacionado a uma carga excessiva de trabalho mental e de tarefas solicitadas ao profissional nas diversas áreas.

O aumento do nível de estresse, inevitavelmente acontece diante das mudanças. O que mais se solicita das pessoas é a adaptação aos novos papéis,

portanto, é o momento onde o estresse está acontecendo. As pessoas possuidoras de dificuldades físicas, emocionais ou sociais, naturalmente sofrerão mais nesse processo. Abrir mão de métodos e papéis usuais para aprender ou aceitar novos desafios, sempre exige um esforço emocional significativo.

Com o decorrer dos anos, o ambiente de trabalho vem se modificando e acompanhando o avanço das tecnologias ultrapassando cada vez mais o nível de capacidade de adaptação dos trabalhadores. Os profissionais vivem hoje sob contínua pressão, sendo o tempo todo cobrado não só no trabalho como também na vida de uma maneira geral. O estresse ambiental pode exercer grande influência na maneira como o indivíduo se comporta socialmente, como exemplo, pode torná-lo agressivo.

O desgaste profissional, que as pessoas estão submetidas diariamente, poderá gerar algum tipo de doença. Os modelos expostos são responsáveis pelos seguintes fatores: agentes estressantes de natureza diversas (física, biológica, mecânica, social, etc.), como conjunto de características pessoais temos (tipos de personalidade, modos de reação ao estresse etc.), um conjunto de conseqüências relacionado à saúde do indivíduo (doenças cardiovasculares, perturbações psicológicas etc.) e da organização (absenteísmo, acidentes, produtividade, performance, etc.).

Posen (1995) afirma que:

Os sintomas físicos do estresse mais comuns são: fadiga, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náusea, tremores e resfriados constantes.

Outros sintomas são apresentados através do pensamento que podem ser representados de forma compulsiva e obsessiva, levando em consideração a angústia e a sensibilidade emocional, tornando o sujeito agressivo e violento. No entanto, os fatores que geram os sintomas depressivos podem estar relacionados ao estresse. Os fatores são: ruído, alterações do sono, sobrecarga, falta de estímulos, mudanças determinadas pela empresa, por exemplo.

Vejamos a seguir algumas causas e conseqüências malélicas para o homem que passa por situações de estresse em seu trabalho:

#### **4.1.1 - RUÍDO**

O ruído excessivo pode levar ao estresse, provocando irritações, reduzindo o poder de concentração, principalmente nas atividades que apresentam certo grau de complexidade, o que afetará o desempenho do indivíduo, levando a fadiga física. Podendo também alterar suas funções fisiológicas, como o sistema cardiovascular.

#### **4.1.2 - ALTERAÇÕES DO SONO**

Ocorre através dos trabalhos que são realizados em turnos alternados. Fazendo com que aumente o desgaste do trabalhador, afetando seu desempenho, pois a sensação de cansaço e sono é maior quando estão acordados, provocando reações no corpo, fazendo alterações tanto na vida familiar e social do sujeito. Vale ressaltar que o bruxismo e o sonambulismo também estão ligados ao distúrbio do sono, devido ao estresse que sofrem no trabalho.

#### **4.1.3 - SOBRECARGA**

A sobrecarga de tarefas no trabalho é considerada como um dos motivos que leva ao estresse no ambiente de trabalho. Isso ocorre devido as exigências que são impostas no ambiente e que sempre ultrapassam nosso limite de capacidade de adaptação. Os quatro fatores que resultam na sobrecarga no trabalho são:

1. urgência do tempo;
2. responsabilidade excessiva;
3. falta de apoio;
4. expectativas contínuas de nós mesmos e daqueles que estão a nossa volta.

#### **4.1.4 - FALTA DE ESTÍMULOS**

A falta de estímulos no trabalho poderá ocorrer quando as tarefas se tornam repetitivas, não tendo certo grau de importância, resultando em um profissional altamente estressado e desmotivado com o seu trabalho. Com relação às doenças, o profissional poderá sofrer ataques cardíacos.

#### **4.1.5 - MUDANÇAS DETERMINADAS PELA EMPRESA**

Esse tipo de mudança pode ser feito pela chefia ou devido à nova direção da empresa, isto é, por causa de alguma aquisição da empresa. Geralmente esse tipo de mudança gera estresse e insegurança. No entanto, o profissional que sofre com as mudanças da empresa, passa por momentos de ansiedade afinal, “teme” que seu setor seja “desmanchado”. É importante constatar que mesmo que isso aconteça fazendo com que o trabalhador perca a sua posição, ele continuará sendo o mesmo profissional, onde seus conhecimentos continuarão intactos e a empresa poderá aproveitá-lo da melhor forma possível, na organização.

Antigamente o setor industrial era tido como alto índice de estresse, onde se tinha adoecimento no trabalho. Hoje, estudos voltados nessa área mostram que profissionais ligados a educação, a saúde, executivos e profissionais liberais com características no aspecto organizacional do trabalho e com elevada capacidade de autogerenciamento de suas carreiras.

Sendo assim é possível se observar que os fatores que geram os riscos à saúde e ao sofrimento psíquico estão crescendo cada vez mais devido às exigências que são impostas ao profissional, que muitas vezes ultrapassam sua capacidade de adaptação.

Outro fator que pode ser considerado estressante é a perda do emprego, pois gera dificuldades financeiras, refletindo na identidade social do indivíduo. Afinal, o trabalho satisfaz tornando o sujeito importante e reconhecido socialmente. Com o desemprego, a sua identidade pessoal e a sua auto - estima também são abaladas.

A ausência do trabalho pode estar associada à queda do nível da qualidade de vida, que como consequência terá a saúde abalada. Esses fatores resultarão no sofrimento mental, ficando mais frágil, se afastando do grupo social de lazer. São manifestados comportamentos negativos como a agressão, a rispidez e a apatia.

Analisando as proposições acima citadas e de acordo com França e Rodrigues (1997),

Pessoas que apresentam um elevado nível de ansiedade dentro de si, se “acostumaram” a lidar com o estresse no trabalho, usando este como um meio de descarga e tensão sendo chamados de workaholics, ou seja, “viciados no trabalho”. Estes profissionais têm uma enorme dificuldade de desfrutar de seu tempo livre, seja na família, no lazer ou até mesmo no seu convívio social.

Este tipo de profissional é muito valorizado no ambiente empresarial e pela sociedade do trabalho, pois são pessoas que tem um rendimento profissional bem elevado. Sendo assim, o estresse passou a ser muito importante no nível de tensão organizacional e pessoal desses colaboradores, servindo como qualidade de vida dos funcionários, produtos, serviços e resultados.

Existem muitas evidências de que trabalhadores motivados positivamente produzem mais e são menos acometidos por doenças.

Para Maslach (1998),

É de muita importância que a pessoa desempenhe um papel adequado e coerente com suas condições pessoais e profissionais, pois isso motiva e facilita o bom desempenho.

Para que a saúde do trabalhador esteja preservada, e para que ele execute seus serviços com qualidade, o mesmo precisa estar comprometido com a instituição da qual faz parte, satisfeito com as expectativas, deve sentir-se bem nas tarefas que executa e ter bem definidas as responsabilidades incumbidas nestas tarefas.

É pela importância do bem estar do indivíduo em seu trabalho e do seu bom desempenho, que se consolidou este estudo.

## **5 - O STRESSE DENTRO DO INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA: UMA VISÃO A PARTIR DA PRÁTICA**

O capítulo a seguir apresentará os resultados dos questionários realizados com os funcionários participantes de nossa pesquisa. Nos depoimentos desses sujeitos podemos identificar uma articulação com as questões teóricas que fundamentaram nossas discussões.

Analisamos as respostas dadas dos referidos participantes, respaldando-se em na perspectiva de Yin (2001. p. 23) onde podemos complementar esses estudos de

caso como sendo explanatórios, exploratórios ou descritivos. O estudo de caso trabalhado nesta monografia é do tipo exploratório. De acordo com Yin (2001. p. 23),

A visão mais apropriada dessas estratégias diferentes é pluralista. Pode-se utilizar cada estratégia por três propósitos – exploratório, descritivo ou explanatório. Deve haver estudos de caso, exploratórios, descritivo ou explanatório.

Considerando essa perspectiva exploratória, o tema estudo de caso nos faz refletir a cerca de uma descrição como a de uma cadeia de informações, de práticas e de trocas de experiências que, partindo do olhar de cada colaborador que participou desta atividade, nos levar à compreensão mais clara da natureza e da dinâmica de um fenômeno que seria o foco de nossa observação, que é a de descrever o perfil e a ocorrência do estresse no ambiente de trabalho do IECE, e através do olhar atento e inovador do pedagogo empresarial, trazer soluções que amenizem ou até mesmo eliminem, a incidência desse fenômeno.

## **5.1 - OS SUJEITOS DO ESTUDO DE CASO**

A pesquisa foi realizada com 15 funcionários da instituição, predominantemente do sexo feminino exercendo as funções de secretária administrativa, auxiliar de sala e professora titular. A carga horária semanal das entrevistadas varia de 9 a 40 horas semanais, incluindo atividades exercidas em outras instituições. (ver entrevista em anexo nas páginas 66 e 67).

Apenas 3 das 15 funcionárias praticam alguma atividade física para melhorar sua saúde e/ou condição física;

Desse número de entrevistados, a totalidade foi de mulheres como citado anteriormente, de faixa etária compreendida entre 23 e 47 anos e trabalhando na instituição no período de 1 mês a 15 anos, moradoras de diversos bairros da capital potiguar.

## **5.2 - INSTRUMENTO UTILIZADO**

No presente trabalho foi utilizado um instrumento na coleta de dados: a escala de estresse no trabalho, a *Job Stress Scale* (JSS), que é uma versão resumida, adaptada para o português por Alves et AL (2004). Esta escala é composta por onze



questões e seis afirmativas que medem três dimensões do estresse ocupacional: **demanda** (pressões psicológicas ligadas à execução das tarefas no local de trabalho), **controle** (autonomia e uso das suas habilidades intelectuais para a realização do trabalho) e **apoio social** no ambiente de trabalho (níveis de interação social no trabalho)

As onze questões devem ser respondidas através de uma escala variando de 1 a 4 (1 = frequentemente; 2 = às vezes; 3 = raramente; 4 = nunca ou quase nunca). As seis afirmativas devem ser respondidas também através de escala variando de 1 a 4 (1 = concordo totalmente; 2 = concordo mais que discordo; 3 = discordo mais que concordo; 4 = discordo totalmente) (Alves et al., 2004) e o autor define a escala usada da seguinte maneira:

A JJS não tem a finalidade de indicar sintomas de estresse organizacional, mas de apontar variáveis que possam estar relacionados com aspectos da saúde dos trabalhadores.

As perguntas do questionário foram divididas em dois blocos. No primeiro, perguntamos com que incidência os fenômenos estressores acontecem: frequentemente, às vezes, raramente, nunca ou quase nunca. No segundo bloco de perguntas, refletimos a respeito do convívio entre os demais no ambiente de trabalho da escola, analisando até que ponto as entrevistadas concordavam ou discordavam das afirmações.

Ao perguntarmos com que frequência as entrevistadas tem de fazer suas tarefas com muita rapidez, nenhuma das entrevistadas respondeu nunca, duas responderam raramente, cinco disseram às vezes e oito afirmaram que frequentemente tem de realizar as suas atividades com muita rapidez.

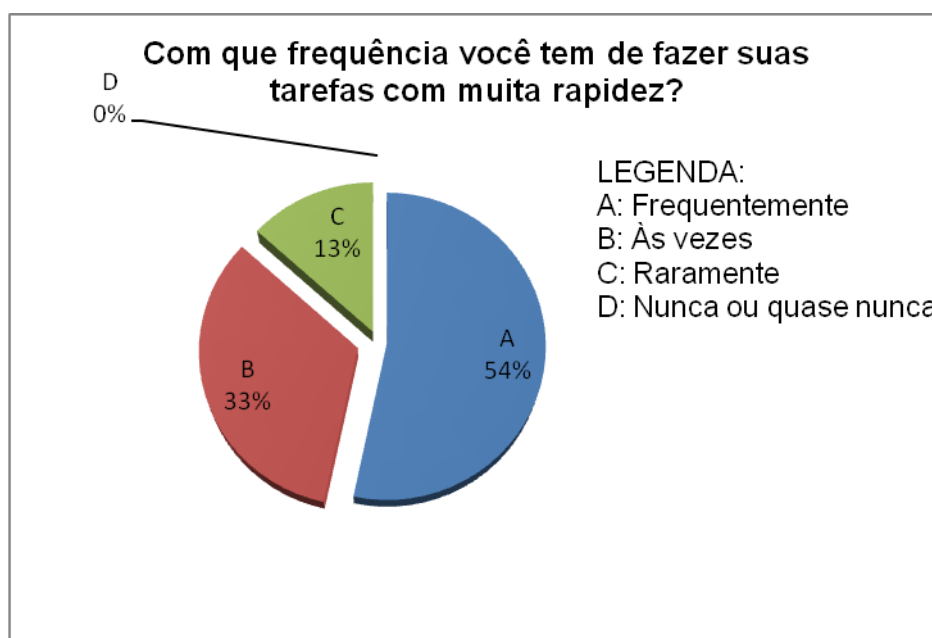
A realização de várias tarefas ao mesmo tempo também pode ser chamada de multitarefa. O termo surgiu a partir da capacidade dos computadores de realizar várias atividades ao mesmo tempo. Ao contrário dos que muitos pensam, realizar várias tarefas simultaneamente pode tornar as pessoas menos produtivas e mais estressadas. De acordo com os cardiologistas do *Portal do Coração*, nesse tipo de atividade,

O cérebro utiliza uma área específica, chamada córtex pré-frontal, a qual controla a nossa capacidade de priorizar e realizar várias tarefas ao mesmo tempo.

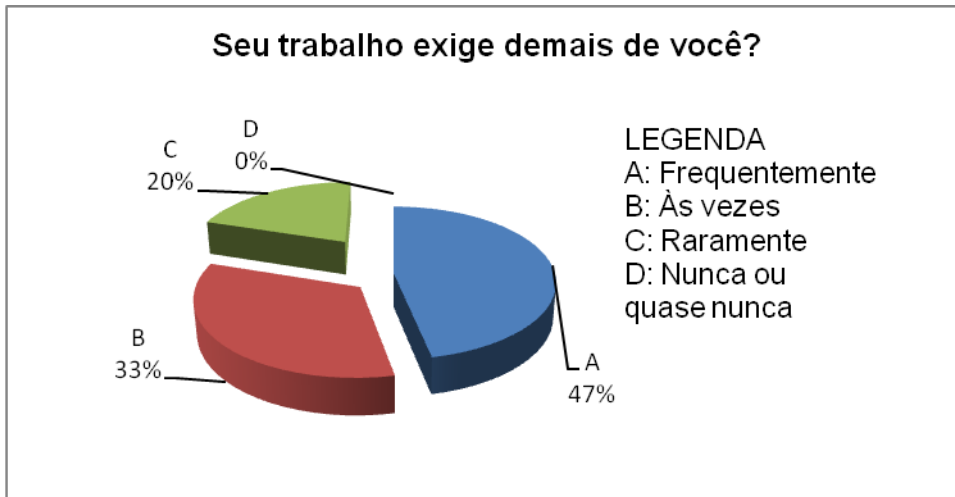
Devemos considerar que não costumamos nos lembrar tão bem das coisas quando tentamos realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Quando a nossa mente está focada em vários assuntos, não conseguimos dar à atenção necessária as novas informações.

O resultado final deste processo pode ser uma perda da produtividade, ou ainda, uma menor efetividade das diversas tarefas que são realizadas ao mesmo tempo, além disso, com o passar do tempo, essas pessoas podem desenvolver sintomas de estresse, como irritabilidade, fadiga, dificuldade em iniciar ou manter o sono e até mesmo a desorganização em relação as suas atividades diárias.

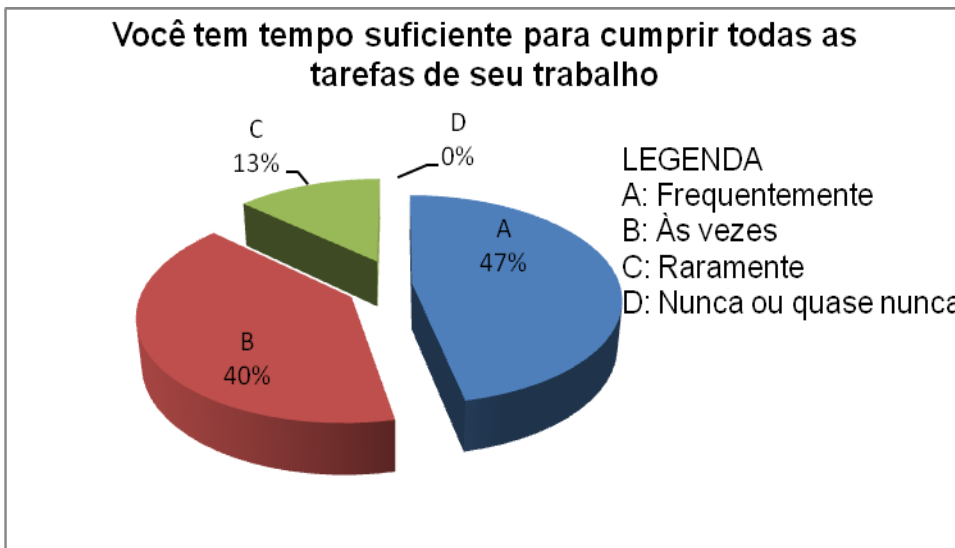
No tocante a pergunta “Com que frequência você tem de fazer suas tarefas com muita rapidez”, nenhuma entrevistada respondeu nunca, três responderam raramente, cinco responderam às vezes e sete disseram produzir frequentemente. Observa-se a porcentagem dessa e das demais respostas nos gráficos abaixo:



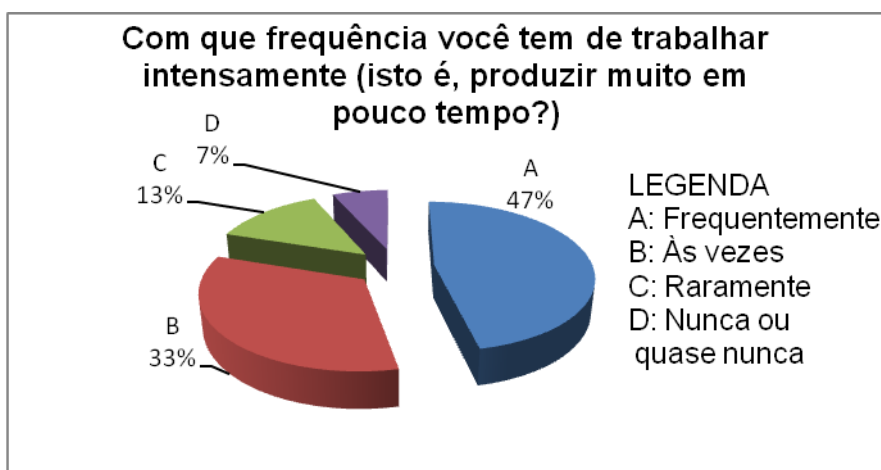
Verificou-se que na questão sobre se o trabalho exigia demais do colaborador, ela foi respondida da seguinte maneira: 0 – nunca; 2 – raramente; 5 – às vezes e; 8 – frequentemente.



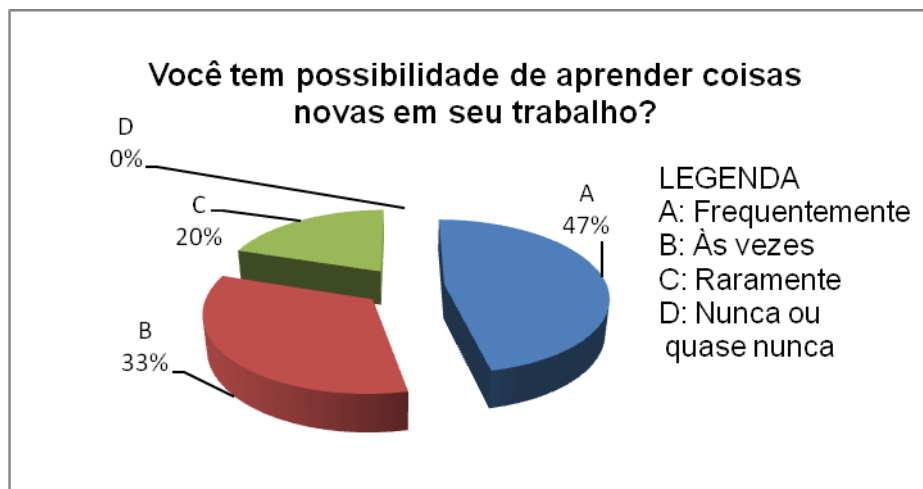
A questão “Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho” ficou dividida entre: 0 – nunca; 2 – raramente; 6 – às vezes; 7 – frequentemente.



No quesito “Com que frequência você tem que trabalhar intensamente? (isto é, produzir muito em pouco tempo)?” Novamente temos uma disparidade: 1 – nunca; 2 – raramente; 5 – às vezes; 7 – frequentemente.



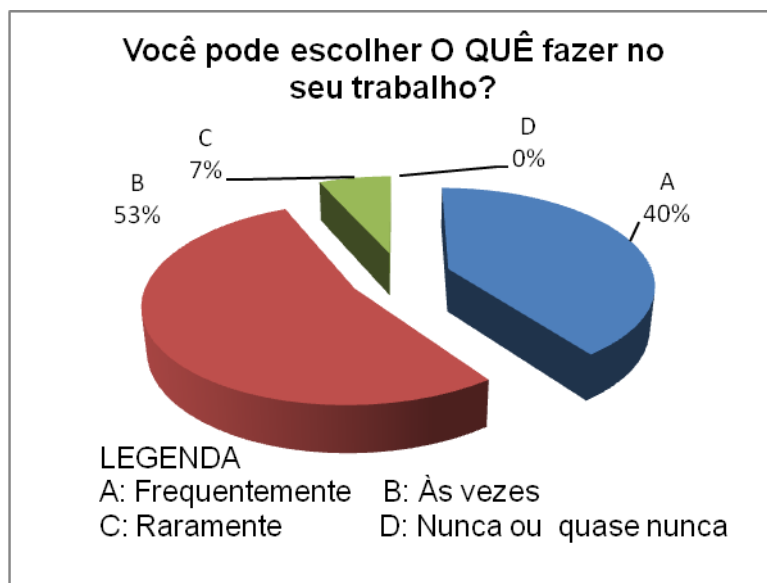
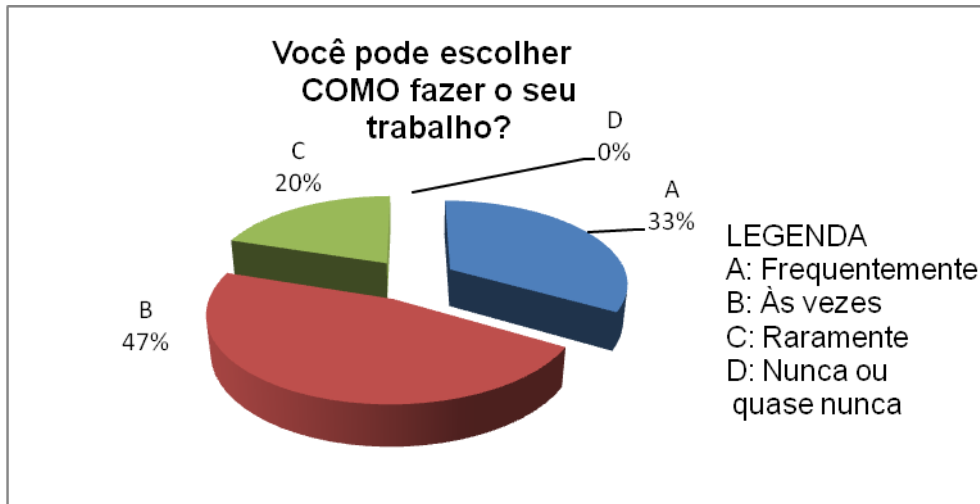
A partir da pergunta “Você tem a possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho” as entrevistadas tiveram a oportunidade de falar sobre seu aprendizado dentro da empresa. Nesse momento, a entrevista perde um pouco o seu olhar “denunciador” da pesquisa em questão e passa a ver o colaborador da empresa como um sujeito reativo e aprendente, capaz de se reinventar com novas aprendizagens, visto que o acúmulo de saberes para a humanidade sempre exerceu importante papel no que diz respeito ao desenvolvimento dos povos, seja ele social, profissional e em todas as outras áreas da dinâmica do ser humano. Sobre a possibilidade de aprender coisas novas, 3 responderam raramente, 5 às vezes e 7 disseram que frequentemente.



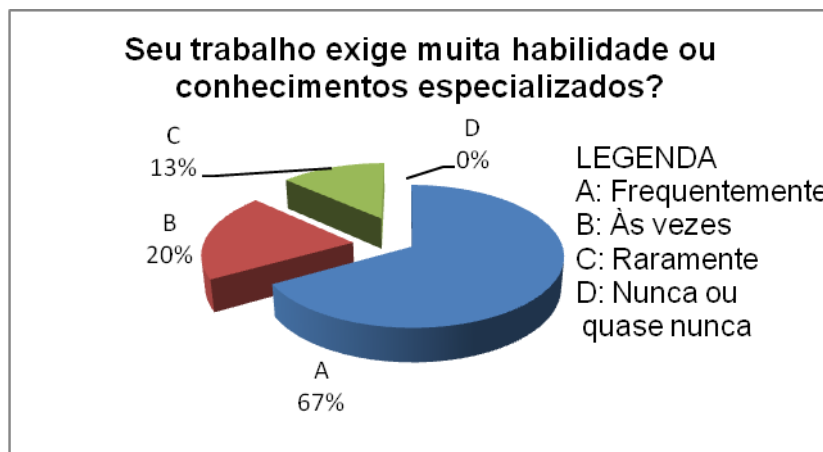
Observa-se que nas questões de demanda, que, apesar de terem de trabalhar frequentemente com presteza e repetição, os colaboradores tem a possibilidade de aprender e de escolha em algumas de suas atividades, o que demonstra que podem ter controle do que fazem. A capacidade de selecionar abordagens e tomar decisões, ou seja, o controle, é essencial para o profissional. Quando existem algumas políticas que interferem nessa capacidade, a autonomia e o envolvimento com o trabalho diminuem e isso impede as pessoas de resolverem os problemas que surgem.

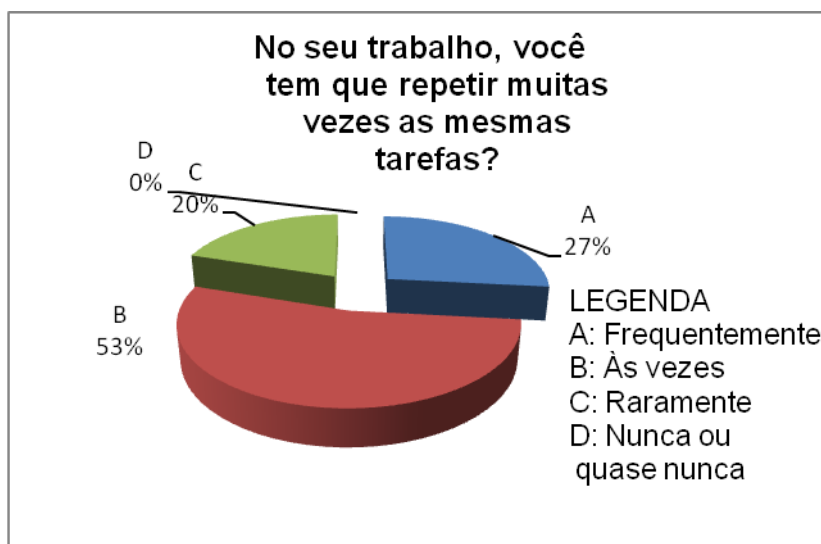
Sem controle, elas não conseguem equilibrar seus interesses com os da empresa e não sentem que estão fazendo a coisa acontecer. (MALASCH e LEITER, 1999).

Sobre a possibilidade de como escolher o que fazer em seu trabalho e o que fazer no seu trabalho, observemos os dados nos gráficos a seguir:



No tocante aos colaboradores terem muita habilidade e repetir as mesmas tarefas, a coleta das entrevistas nos demonstrou o seguinte:



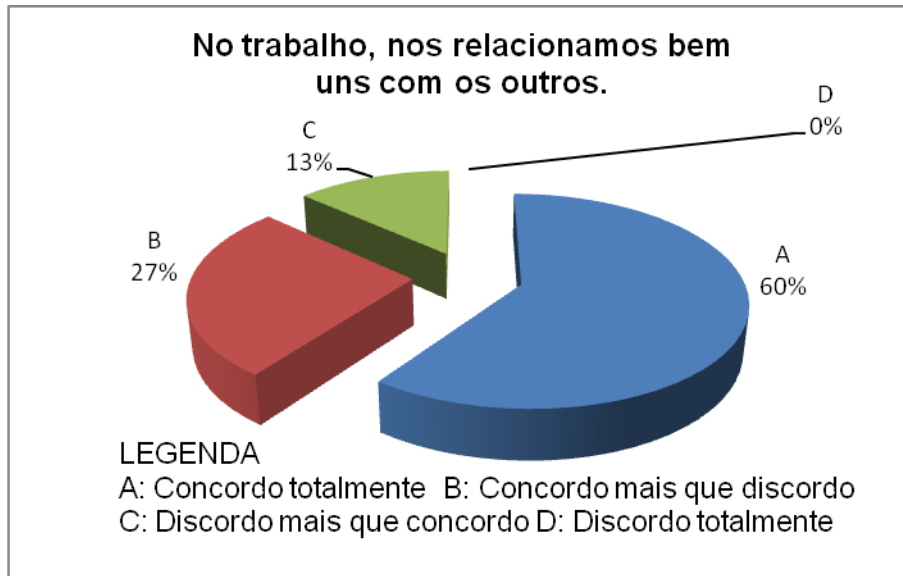


De fato, outros trabalhos usando o mesmo modelo da escala de estresse no trabalho – JSS tem demonstrado um maior controle sobre suas tarefas além do estabelecimento de regras claras e objetivas sobre suas funções, estão associadas à menor percepção de estresse no trabalho. (DWYER e GANSTER, 1991).

A nova ordem do momento exige do indivíduo, que ele saiba cada vez mais lidar com as mudanças rápidas que ocorrem a sua volta. O desenvolvimento da tecnologia, seja no campo da telecomunicação, seja na informática, tem imposto um ritmo acelerado no cotidiano das pessoas. No ambiente corporativo isso não tem sido diferente, as distâncias parecem que diminuíram. O volume de informações, que é transferido com rapidez é grande como nunca se viu. Guns (1998, p. 7), destaca que:

Muito tem sido escrito a respeito do impacto da era da informação sobre as organizações. Executivos, gerentes e trabalhadores de linha de frente enfrentam, igualmente, quantidades gigantescas de informações.

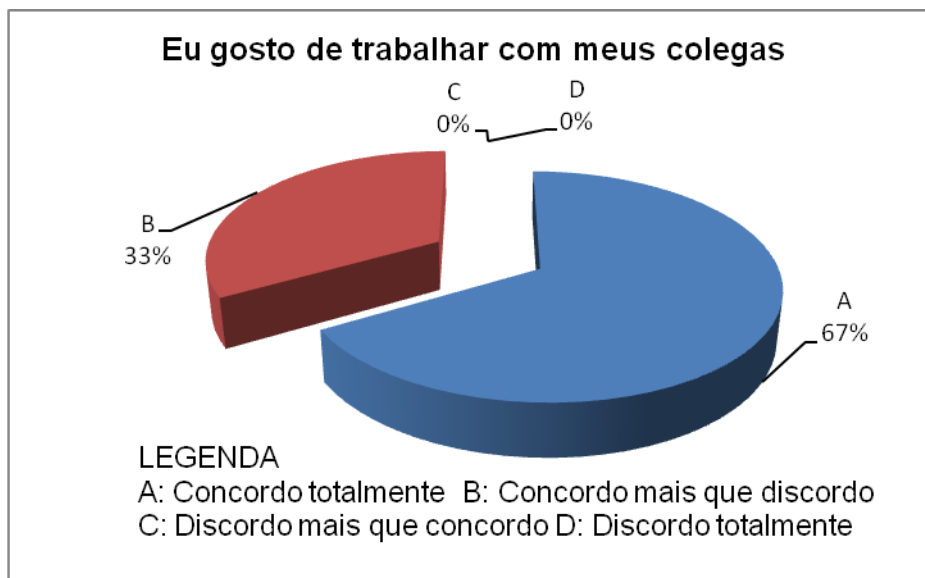
As seis últimas perguntas dessa escala traduzem o suporte social, a maioria concorda que, no trabalho, *se relacionam bem uns com os outros* se nota que a grande maioria (9) concorda totalmente, 4 concorda mais que discorda e apenas 2 discorda mais que concorda.



*Se não estiverem num bom dia, os colegas compreenderão (9 – concorda totalmente; 5 concorda mais discorda e 1 discorda mais que concorda),*

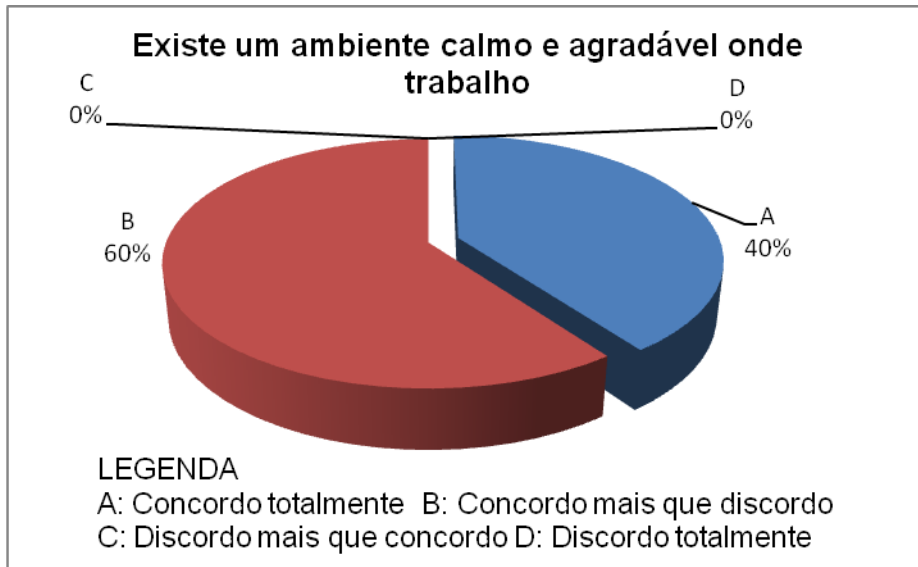


*No trabalho, me relaciono bem com seus chefes, e que gosto de trabalhar com meus colegas.*

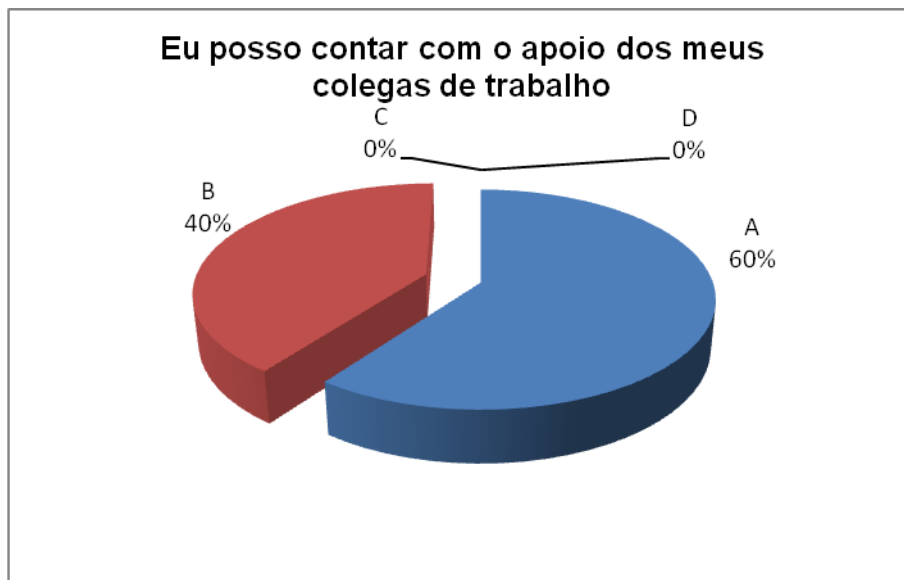


Contudo, quando questionados sobre a existência de um ambiente calmo e agradável, não é a maior parte que concorda totalmente: *Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho* (6 – concorda totalmente; 9 – concorda mais que discorda).





Já sobre *poder contar com o apoio recebido pelos colegas*, 9 concordaram totalmente e 6 concordaram mais que discordaram.



As questões de suporte social apresentaram resultados muito positivos, com raras exceções, mostrando que as pessoas se relacionam bem com seus colegas e a chefia. Sobre as relações interpessoais, Maslach e Leiter (1999) frisam que as interações cotidianas no grupo de trabalho são os elementos da experiência pessoal na empresa e, por sua vez, formam uma estrutura de suporte das pessoas no seu ambiente ocupacional. A falta de união da equipe ocasiona conflitos, desrespeito e é uma perda para a instituição, que tem uma produtividade menor.

Para Pelletier (1997 apud FILGUEIRAS e HIPPERT, 2002, p. 118):

A capacidade de enfrentar o estresse não é meramente uma questão de controle ou atitude pessoal, mas pode refletir a intensidade dos laços sociais que funcionam como amortecedores.

A procura por um maior entendimento sobre as relações entre trabalho e estresse é uma preocupação social e também de interesse econômico, pois um trabalhador saudável e bem integrado ao seu trabalho terá mais chances de desempenhar de forma efetiva o seu papel na produção (FILGUEIRAS e HIPPERT, 2002).

O quadro apresentado pelos funcionários parece refletir como já frisado, um ambiente de trabalho no qual o colaborador pode buscar apoio social, diminuindo ou pelo menos ajudando a enfrentar as pressões comuns a todas as organizações.

Esses resultados são demonstrados na tabela 2.

## **6 - ATUAÇÕES DO PEDAGOGO EMPRESARIAL**

Atualmente o pedagogo não se ocupa somente das áreas da Educação Infantil e dos Anos Iniciais. Hoje esse profissional pode contar com infinidade de funções, pois além de atuar na Escola, há possibilidades de trabalhar em organizações empresariais. Diante desse novo olhar frente à pedagogia, torna-se oportuno apresentar a reflexão e discussão dos dados da pesquisa, na qual se procurou verificar a o perfil e a ocorrência do estresse nos profissionais do Instituto Educacional Casa Escola.

Diante dos objetivos já traçados, e através de nossa vivência dentro da instituição há aproximadamente 2 anos e através de conversas anteriores com os funcionários da escola, notou-se que a oscilação do nível de estresse dentro da empresa pesquisada é maior em períodos de fechamento de trimestres, quando todos os setores da escola são mobilizados na confecção de relatórios individuais de todos os alunos da escola, desde o almoxarifado, que é o setor encarregado pela impressão dos relatórios, até a coordenação, que é a responsável em analisar os textos redigidos pelos professores.

Momentos estressares também ocorrem ao longo do ano letivo, quando os colaboradores estão em constante construção de conhecimento em atividades pedagógicas como: preparação para o dia das mães, festas juninas, dia dos pais, dia do estudante, exposição pedagógica, e especialmente na confecção do livro literário do final do ano e peça do fechamento do ano letivo. Nestas três últimas, todos os

setores são novamente convocados, desde a aquisição de materiais no almoxarifado para confecção dos trabalhos produzidos pelas crianças até a direção da escola, que passa a desempenhar, também, o papel de orientação e supervisão das pesquisas elaboradas pelos professores juntamente com os alunos.

Neste contexto, se insere boa parte das preocupações do pedagogo empresarial, cabe a ele, com o objetivo de estimular a forma contínua e atualizada dos profissionais da empresa, desenvolver técnicas de competência e habilidades essenciais para uma boa qualificação profissional.

Para Holtz (2006), essas preocupações se encontram em:

Conhecer e encontrar as soluções práticas para as questões que envolvem a otimização da produtividade das pessoas - o objetivo de toda empresa;

Conduzir com atividades práticas, as pessoas que trabalham na empresa - dirigentes e funcionários - na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pela empresa;

Conduzir o relacionamento humano na empresa, através de ações pedagógicas, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade.

É sob essa perspectiva que o pedagogo empresarial pode atuar da seguinte maneira, em prol de uma melhor qualidade de vida no seu ambiente de trabalho.

Desta forma ao atuar na empresa, precisa identificar claramente quais serão os métodos utilizados, evitando o desperdício de recursos que não serão úteis para a empresa. Ao elaborar um treinamento, os recursos são estabelecidos de forma que sejam envolvidas tanto a competência técnica como a competência social.

Segundo Chiavenato (1989) levando-se em conta algumas necessidades como:

- . Modificar a rotina de trabalho, de modo que não prejudique as ações estratégicas;

- . Elaboração de objetivos claros e precisos para as ações mais importantes;

- . Buscar ações que tenham como objetivo a participação de todos.

O aperfeiçoamento contínuo do indivíduo deve ser feito na perspectiva do desenvolvimento, onde o pedagogo apoia o aperfeiçoamento individual dos indivíduos. Sendo assim, a criatividade exerce um grande papel na organização.

Para tanto, é necessário que se estabeleça uma “harmonia” entre os diferentes departamentos organizacionais, respeitando os estímulos, as opiniões de cada pessoa que compõe a equipe.

Cabe ao pedagogo verificar e realizar um levantamento das necessidades com o objetivo de identificar se o profissional precisa ou não de um treinamento. Suprindo, se for o caso, carências que o funcionário apresente, possibilitando uma preparação profissional adequada, melhorando seu desempenho e qualidade de vida da empresa.

De acordo com Ribeiro (2003), a Pedagogia Empresarial se ocupa com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis à melhoria da produtividade, implanta programas de qualificação, requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estruturam o setor de treinamento, desenvolvendo programas de levantamentos de necessidades de treinamento, bem como adequadas metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento.

Ainda segundo a autora é responsabilidade do pedagogo empresarial, auxiliar no desenvolvimento de instrumentos e capacitação com relação à observação do funcionário, bem como na obtenção de dados e informações a respeito dos funcionários em termos de seu desempenho, e mesmo da proposição de medidas que visem a corrigir os desvios que forem constatados.

O pedagogo empresarial deverá visualizar o incentivo como fator indispensável ao funcionário, valorizando-o no seu próprio trabalho, o que influenciará positivamente na qualidade do seu desempenho. Para isso, o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, bem como a liberação das potencialidades dos funcionários dependerá de fatores tais como os seguintes:

- comunicação como facilitador do trabalho;
- incentivo à liderança como estratégia de percepção e de descoberta das habilidades inatas;
- definição precisa dos papéis de cada um dos participantes nos diferentes grupos organizacionais com a definida caracterização de níveis e instâncias nas quais se insere a pessoa, assim como níveis de autonomia e autoridade; resolução de problemas e tomadas de decisão;
- estabelecimento de normas explícitas acerca do funcionamento do grupo, negociadas, compartilhadas e construídas com a participação de todos;
- estímulo à cooperação interpessoal; e,

- desenvolvimento de habilidades por meio de seleção criteriosa de atividades de treinamento (RIBEIRO, 2003, p. 56-7).

Sendo assim, o profissional indicado para este tipo de trabalho deveria ser aquele que tivesse uma formação voltada para o desenvolvimento humano, como por exemplo, um psicólogo, sociólogo, biólogo e p próprio pedagogo, e não aquele com o ideal voltado apenas para o lado econômico.

Como se observa o pedagogo na empresa produz e difunde o conhecimento, exercendo o seu papel de educador. Para atingir seus objetivos, atendendo não só a empresa, mais o seu principal capital – o trabalhador deve realizar uma observação criteriosa do comportamento dos seus profissionais. Isto envolve não só aquilo que diz respeito diretamente a produtividade, mas todos os fatores que contribuem para o sucesso e eficiência das metas estabelecidas pela organização.

## 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se importante mencionar as reflexões a cerca do novo cenário da educação - as organizações, visto que o conhecimento tornou-se uma força propulsora para a economia vigente em nossa sociedade e o pedagogo como profissional que proporciona essa força. Diante disso, vale ressaltar que o mundo moderno está cada vez mais complexo e cada vez mais difícil de estabelecer relações sociais. Nele uma das características que mais aflige a sociedade é a velocidade das mudanças.

Diante dos resultados do presente estudo, foi possível perceber que a mostra de colaboradores do Instituto Educacional Casa Escola não apresenta índices de significativos de estresse ocupacional.

O estresse ocupacional é constatado no trabalhador quando três principais fatores entram em desequilíbrio: a demanda, o controle e o apoio social. Como mostram os dados, apenas a demanda apresenta níveis significativos, algumas vezes mais alta (como quando precisam produzir muito em pouco tempo), enquanto o controle social é mantido (como nas possibilidades de escolha). Entretanto, ainda que dois fatores estejam bem administrados, deve-se estar atento à elevada demanda.

Fatores ambientais podem ter influenciado, como por exemplo, o período em eu os dados foram coletados, que corresponde a uma época de final de ano letivo em que os funcionários da escola tem uma demanda mais alta, pois estão envolvidos nas festividades de encerramento do ano assim como relatórios individuais de alunos, fechamento de diários de classe para posterior reunião de pais.

Seria interessante reaplicar essa escala em outros momentos de mais calma do ano letivo, a fim de comparar com os dados desse estudo e observar como o ambiente de trabalho é percebido pelos colaboradores em ocasiões de atividades menos intensas.

A amostra de 15 participantes representa menos da metade de funcionários que a escola possui. Mesmo informados da pesquisa e sabendo que não seriam identificados, alguns colaboradores preferiram não participar alegando falta de tempo para responder e outros não devolveram o questionário.

Mesmo não sendo constatado o estresse ocupacional da escola aqui pesquisada, não se pode destacar a importância no investimento do bem estar dos colaboradores de qualquer tipo de organização. Para Filgueiras e Hippert (2002):

A melhoria da qualidade organizacional e a vida dos trabalhadores são duas conquistas interdependentes.

Esta qualidade pode ser alcançada com o oferecimento de condições apropriadas como remuneração e carga de trabalho adequadas, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, segurança e reconhecimento.

A escola já se adiantou em relação ao quesito reconhecimento, pois ao final de cada semestre são realizadas autoavaliações entre as equipes de: educação infantil e ensino fundamental I e II, em que as coordenadoras e psicólogas elaboram questionários autoavaliativos envolvendo algumas questões a cerca da demanda, e fortemente sobre apoio e controle do que fazem, ou seja, a instituição pesquisada oferece um feedback aos funcionários após esses períodos, e também existe uma “homenagem” para o colaborador destaque do ano, o que revela a característica de apoio afetivo diante do trabalho pedagógico.

Concluindo em relação à atuação do pedagogo empresarial sendo este dotado de competências, tem como objetivo usá-las de modo que possa identificar as habilidades dos trabalhadores, elevando seu nível produtivo, melhorando sua capacitação e propiciando um ambiente de trabalho estável e saudável.

Ao proporcionar um ambiente agradável aos seus colaboradores, a instituição está prevenindo doenças ocupacionais, que o caso do estresse, e promovendo sua saúde e crescimento, o que por consequência, refletirá num trabalho mais efetivo, satisfazendo o empregado, a instituição e seus clientes, nesse estudo de caso, os alunos.

## 8 - REFERÊNCIAS:

ALVES, M. G. M.; CHOR, D., FAERSTEIN, E. et al. Versão resumida da “Job stress scale”: adaptação para o português. **Revista Saúde Pública**, 38 (2) 2004.

ANDRIANI, Carlos Sebastiani. **Como implantar um sistema de qualidade para a redução de custos e o aumento das vendas**. São Paulo: Editora Tama Ltda, 1991.

ASSIS, Marisa. **A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias**. In: FERRETI, Celso João, ZIBAS, Dagmar M.L., MADEIRA, Felícia R., FRANCO, Maria Laura P.B. (orgs) *Novas tecnologias, trabalho e Educação: um debate multidisciplinar*, ed. 5, Petrópolis, RJ. Ed. Vozes, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: guia prático com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.

DATNER, Yvete. **Jogos para educação empresarial**. Rio de Janeiro: Agora,

DUBAR, Claude. **A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência**. *Revista educação e sociedade*. V.19, n. 64, Campinas, set. , 1998

FILQUEIRAS, J. C. HIPPERT, M. I. Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, M. G. e CODO, W. (Orgs.) **Saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Ed. Cortez, 1995.

GADOTTI, Moacir. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HEMSATH, Dave. **Divirta-se: saiba tornar seu ambiente de trabalho agradável e divertido**. São Paulo: Futura, 1998.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. MH Assessoria empresarial Ltda. Sorocaba: 2006.

JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley. **Saúde Mental e Trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 420 p.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo. 6/ed. Cortez editora, 2002.



LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 2005.

MASLACH, C. LEITER, M.P. **Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste**. São Paulo: Papyrus, 1999.

MEZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Bomtempo; Campinas: UNICAMP, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. SP: Best Seller, 1990.

MINARELLI, J. A. **Como ter trabalho e remuneração sempre**. Rio de Janeiro: Gente, 1996.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wac, 2003.

SIVIERI, H. L. Saúde no trabalho e Mapeamento dos Riscos. **Saúde Meio Ambiente e Condições de Trabalho**, Rio de Janeiro: FIOCRUZ, cap. 8, p. 75-82. (Mimeo).

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

[http://www.rashuah.com.br/estresse\\_no\\_trabalho.htm](http://www.rashuah.com.br/estresse_no_trabalho.htm)

<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal>

<http://portaldocoracao.uol.com.br/materias.php?c=saude-mental&e=3856>

## 9 – ANEXOS

### MODELO DE QUESTIONÁRIO – *ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO*

1. Em geral, quantas horas no total você trabalha por semana? (inclua horas-extras e qualquer atividade remunerada em emprego ou conta própria)

\_\_\_\_\_ horas por semana.

2. Nas ÚLTIMAS DUAS SEMANAS, você praticou alguma atividade física para melhorar sua saúde, condição física ou com objetivo estético ou de lazer?

1  Sim

2  Não

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

4. Agora, temos algumas perguntas sobre características de seu trabalho na escola.

a) Com que freqüência você tem que fazer suas tarefas de trabalho com muita rapidez?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

b) Com que freqüência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

c) Seu trabalho exige demais de você?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

d) Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

e) Você tem possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

f) Seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos especializados?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

g) No seu trabalho, você tem que repetir muitas vezes as mesmas tarefas?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

h) Você pode escolher COMO fazer o seu trabalho?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

i) Você pode escolher O QUE fazer no seu trabalho?

1 Freqüentemente 2 Às vezes 3 Raramente 4 Nunca ou quase nunca

5. A seguir, por favor, responda até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações a respeito de seu ambiente de trabalho na escola.

a) Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

b) No trabalho, nos relacionamos bem uns com os outros.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

c) Eu posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

d) Se eu não estiver num bom dia, meus colegas me compreendem.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

e) No trabalho, eu me relaciono bem com meus chefes.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

f) Eu gosto de trabalhar com meus colegas.

1 Concordo totalmente 2 Concordo mais que discordo 3 Discordo mais que concordo  
4 Discordo totalmente

6. Qual é o seu grau de instrução?

1  1º grau incompleto

2  1º grau completo

3  2º grau incompleto

4  2º grau completo

5  Universitário incompleto

6  Universitário completo

7  Pós-graduação

7. Qual é o seu sexo?

1  Masculino

2  Feminino

8. Qual é a sua data de nascimento? \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_